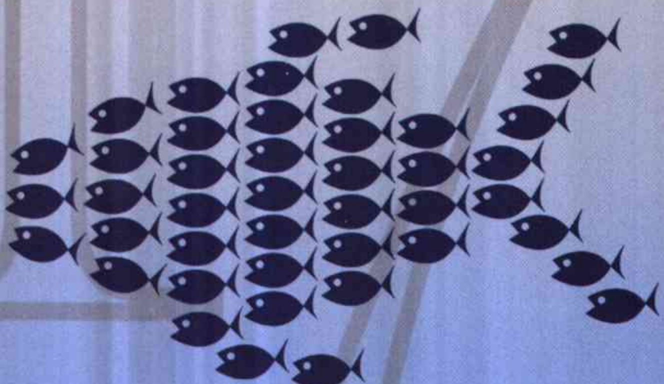


۱۷ اصل کار تیمی

چه کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟



اثر: جان ماکسول

ترجمه: مهدی قراچه داغی

انتشارات تهران

۱۷ اصل کار تیمی

چه‌کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟

نویسنده:

جان ماکسول

مترجم:

مهدی قراچه‌داغی

انتشارات تهران

این کتاب ترجمه‌ای است از:

The 17 Essential Qualities of a Team Player

By: John C. Maxwell

ماکسول، جان، ۱۹۴۷- م. Maxwell, John. C.

۱۷ [هفده] اصل کار تیمی: چه کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟/ نویسنده جان ماکسول؛ مترجم مهدی قراچه‌داغی. -- تهران: انتشارات تهران، ۱۳۸۵.

۲۰۶ ص. ISBN 987-964-5609-91-5

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی: The 17 essential qualities of a team player: becoming the kind of person every team wants.

۱. گروههای کار ــ جنبه‌های روانشناسی. الف. قراچه‌داغی، مهدی، ۱۳۲۶ - ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: چه کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟

۷هـ۲۵م/HD۶۶ | ۶۵۸/۴۰۳۶ | ب ۱۳۸۵

کتابخانه ملی ایران | ۸۵ـ۱۱۵۱۷م

انتشارات تهران

تهران، خیابان پاسداران، چهارراه پاسداران، شمارهٔ ۵۱۴ـ صندوق پستی: ۴۸۷ - ۱۹۵۸۵

تلفن‌های انتشارات: ۲۲۷۶۰۶۹۸، ۲۲۷۶۰۶۹۹، ۲۲۵۴۵۲۱۹؛ فکس: ۲۲۵۶۹۸۰۱

تلفن‌های مرکز پخش: ۶۶۹۵۹۹۵۸، ۶۶۹۷۴۱۷۷

---

۱۷ اصل کار تیمی

جان ماکسول

ترجمهٔ: مهدی قراچه‌داغی

ویراستار: مرجان فرجی

نوبت چاپ: ششم، ۱۳۹۰

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

حروفچینی: شبستری

لیتوگرافی و چاپ: دیبا

ناظر فنی چاپ: علیرضا دوستی

شابک: ۹۷۸ـ۹۶۴ـ۵۶۰۹ـ۹۱ـ۵ ISBN 978-964-5609-91-5

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار

بدون بازیکنان عالی نمی‌توان تیمی عالی ساخت. این یک واقعیت است. می‌گویند «هر قدر هم که بازیکنان خوب باشند، به هر حال امکان باخت وجود دارد، اما بدون بازیکنان خوب، بردن محال است. با این حساب از کجا می‌توان بازیکنان خوبی پیدا کرد؟ یا خودمانیم، چگونه می‌توانیم از خودمان بازیکن بهتری بسازیم؟ برای داشتن بازیکنان خوب در یک تیم، در واقع غیر از این دو، چاره دیگری نیست: یا آنها را آموزش بدهید یا اشخاص آموزش‌دیده را به خدمت بگیرید. یا باید روی بازیکنانی که در اختیار دارید، کار کنید و از آنها قهرمان بسازید و یا از بیرون از سازمان خود افرادی با قابلیت قهرمان شدن استخدام کنید. این کتاب در هر دو مورد می‌تواند به شما کمک کند.

اصلاح تیم همیشه از خود شما شروع می‌شود. برای اصلاح تیم

باید به اصلاح یکایک اعضای آن بپردازید. برای اینکه در کار گروهی بهتر بدرخشید، باید اصولی را که در این کتاب توضیح داده‌ایم، رعایت کنید. توصیه من این است که قدم به قدم جلو بروید؛ یک فصل را بخوانید، مطالب مطرح شده را خوب هضم کنید، سپس بخش «راه دستیابی» را مطالعه کنید تا اشراف بیشتری پیدا کنید.

با رعایت کردن اصول پیشنهادی می‌توانید از خود کسی بسازید که همه خواهان به کارگیری او باشند.

شما با اصلاح خود، ارزش تیم خود را بالا می‌برید. اما اگر رهبری تیم را بر عهده دارید، این مسئله نقشی حیاتی پیدا می‌کند. چرا؟ به این دلیل که تنها مطالبی را می‌توانید به نحو مؤثری آموزش بدهید که خودتان سرمشق آن باشید. شناختن یک خصلت و نشان دادن و پرورش دادن آن در خود زمان می‌برد.

وقتی رفتار به خصوصی که از همکارانتان انتظار دارید، ملکه ذهنتان شد، از مطالب مندرج در این کتاب به عنوان دستورالعملی آموزشی استفاده نمایند. می‌توانید با استفاده از مطالب این کتاب زمینه‌ای فراهم سازید که همکارانتان به اعضای تیمی بهتری تبدیل شوند. اینکه استعداد آنها در چه حد و اندازه‌ای است، موضوعی است که در درجه دوم اهمیت قرار دارد. و اگر خواستید از بیرون از تیم خود کسانی را به کار بگیرید، با استفاده از

توصیه‌های مطرح شده در کتاب اقدام کنید و کسانی را به خدمت بگیرید که تیم نزد آنها در درجهٔ اول اهمیت قرار داشته باشد. می‌توانید مطمئن باشید که کسی که هر هفده خصوصیت مورد نظر را از خود نمایش بگذارد، مناسب تیم و گروه شماست.

توانایی‌های خداداده از کنترل ما خارج است، اما توانایی کار در یک تیم چیزی است که می‌تواند در کنترل ما باشد. همه اگر بخواهند، می‌توانند کارکنان تیمی بهتری شوند. کافیست اصول مربوط به بازی گروهی را فرا بگیرند. خودتان این کار را بکنید. به سایر افراد تیم هم کمک کنید که این کار را بکنند تا همه تیم در شرایط برتری قرار گیرد.

فصل ۱

سازگاری

اگر خود را به خاطر تیم تغییر ندهید،
تیم ممکن است شما را تغییر بدهد.

نداشتن انعطاف یکی از بدترین نقطه‌ضعف‌ها است. می‌توانید بیاموزید که شتابزدگی را کنار بگذارید، ترس را با اعتماد به نفس و تنبلی را با نظم و انضباط جایگزین کنید. اما برای سرسختی و انعطاف‌ناپذیری ذهن پادزهری وجود ندارد. این خصلتی است که باعث می‌شود شخص با دست خویش گور خود را بکَند.

ــ گمنام

خوشا به حال انعطاف‌پذیرها، که هرگز از شکل و حالت نمی‌افتند.

ــ مایکل مک‌گریف[1]

1. Michael McGriff

ذهن بی‌باپ[1]

دوستانش او را کیو[2] صدا می‌زنند. او در صنعت سرگرمی‌ها یک افسانه شده است. او با بهترین‌های صنعت موسیقی و سرگرمی کار کرده است: دوک الینگتون[3]، کاونت باسی[4]، لیونل همپتون[5]، فرانک سیناترا[6]، الا فیتز جرالد[7]، سارا واگان[8]، رِی چارلز[9]، مایلز دِیویس[10] و بسیاری از اشخاص سرشناس دیگر. او پرخروش‌ترین موسیقی همه تاریخ را تولید کرد: «ما جهان هستیم»[11]. او پرفروش‌ترین آلبوم موسیقی همه اعصار را به بازار ارائه داد: تریلر[12] (نمایش وحشت) با صدای مایکل جکسون[13]. او بیش از هر کسی کاندیدای جایزه «گرامی»[14] شده است و تا به امروز ۲۷ بار این جایزه را از آن خود ساخته است. او کسی جز کوینسی جونز[15] نیست.

کوینسی جونز در سال ۱۹۳۳ در شیکاگو متولد شد. او ده سال اول زندگی خود را در یکی از پرخشونت‌ترین محلات شیکاگو زندگی کرد. خود جونز معترف است که او و برادرش در آن ایام با

---

1. Bebop
2. Q
3. Duke Ellington
4. Count Basie
5. Lionel Hampton
6. Frank Sinatra
7. Ella Fitzgrald
8. Sarah Vaughan
9. Ray Charles
10. Miles Davis
11. We Are The World
12. Thriller
13. Michael Jackson
14. Grammy Awards
15. Quincy Jones

مشکلات فراوانی روبه‌رو بودند. بعد از آن خانواده‌اش به برمرتون[1] واشنگتن نقل مکان کردند.

دیری نگذشت که جونز به علاقه وافر خود به موسیقی پی برد. او در یازده سالگی تصمیم گرفت که یکی از ادوات موسیقی را بنوازد. از این رو کارش را با ضرب آغاز کرد. حتی در آن زمان که هنوز سن و سالی از او نگذشته بود، نشانه‌های یک نوازنده حرفه‌ای ـ یعنی، سازگاری و انطباق‌پذیری ـ را از خود به نمایش گذاشت. او تصمیم گرفت بعد از ساعات درس در مدرسه باقی بماند و نواختن ادوات موسیقی دیگر را تمرین کند. به سروقت کلارینت[2] و ویولون رفت، اما در نهایت به سازهای بادی روی آورد. انواع سازهای بادی را امتحان کرد تا به ترومپت رسید و در نواختن آن به مهارتی عالی دست یافت.

او اولین‌بار در سن ۱۴ سالگی به عنوان نوازندهٔ موسیقی مشغول به کار شد. کاری که در ازاء آن حقوق می‌گرفت. او در سال‌های نوجوانی با ری چارلز، که فقط چند سالی از او بزرگ‌تر بود، طرح دوستی ریخت. جونز به آهنگ‌سازی و تنظیم موسیقی پرداخت. وقتی بهترین دسته‌های ارکستر و خوانندگان به سیاتل[3] می‌آمدند، یا در برنامه‌های آنها به عنوان شنونده حضور می‌یافت و یا همراه آنها به نوازندگی می‌پرداخت. در هیجده سالگی با لیونل

---

1. Bremerton
2. Clarinet
3. Seattel

همپتون برای اجرا به نقاط مختلف سفر می‌کرد.

جونز همیشه از میلی شدید ـ یا به قول خودش، کنجکاوی وسواس‌گونه‌ای ـ به یاد گرفتن و انطباق‌پذیری فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده است. او با گذشت سال‌ها پله‌های ترقی را از نوازندگی، تنظیم آهنگ تا رهبری ارکستر طی کرد. در دهه ۱۹۵۰ با بسیاری از بزرگ‌ترین نوازندگان جاز کار کرد. در سال ۱۹۵۷، به این فکر افتاد که به تعلیمات بیشتری احتیاج دارد. از این رو، به پاریس رفت و تحت نظر نادیا بولانژه[1] بر آموخته‌های خود افزود. نادیا بولانژه قبلاً اشخاص سرشناسی مانند آرون کوپلند[2] و لئونارد برنشتاین[3] را آموزش داده بود.

در آن زمان جونز در «مرکوری رکوردز»[4] شروع به کار کرد تا به دخل و خرجش سر و سامانی دهد. در آنجا بود که او با جنبه‌های تجارتی صنعت موسیقی آشنا گردید. پیشرفت او در این زمینه به حدّی بود که در سال ۱۹۶۴ به مقام نایب‌رئیسی این شرکت رسید. او اولین آفریقایی تباری بود که در یک شرکت بزرگ ضبط نوار به مقام بالای مدیریتِ اجرایی رسید. در ضمن در سال‌های ۱۹۶۰ بود که جونز به چالش دیگری دست زد، که همانا تدوین موسیقی برای فیلم‌های سینمایی بود. او تاکنون برای بیش از سی فیلم سینمایی و

1. Nadia Boulanger
2. Aaron Copland
3. Leonard Bernstein
4. Mercury Records

شمار کثیری از فیلم‌های تلویزیونی موسیقی متن تهیه کرده است.

جونز، در تمام دوران کاری خود با بهترین خوانندگان و موسیقی‌دانان جهان کار کرد و از آنجا که هنگام کار با مایکل جکسون در سال ۱۹۸۲، همه وقت خود را به جاز اختصاص داده بود، بعضی از همکارانش او را متهم کردند که پولکی شده است. اما جونز معتقد بود که این حرف مسخره‌ای است. او در این باره می‌گوید:

> وقتی دوازده، سیزده ساله بودم، دنبال همه جور موسیقی بودم، هر سازی را می‌زدم. به هر باشگاهی می‌رفتم ـ باشگاه‌های مربوط به سیاهان، سفیدپوستان، باشگاه‌های تنیس و خلاصه به همه‌جا سرک می‌کشیدم. کار کردن با مایکل جکسون یا فرانک سیناترا از این امر مستثنا نبوده است. بی‌باپ، موسیقی‌ای بود که من به شدت با آن درگیر بودم. بی‌باپ روی اندیشه شما هم اثر می‌گذارد، به طوری که باعث می‌شود از انعطاف‌ناپذیری فاصله بگیرید و به شما امکان می‌دهد که ذهن باز داشته باشید.

انعطاف‌پذیری و خلاقیت به جونز کمک فراوان کرده است. نه تنها مسببی بوده تا او بتواند با انواع موسیقی‌دانان مختلف ـ از لاتین تا پاپ و از جاز تا رَپ[1] ـ کار کند، بلکه موجب شده که

1. Rap

بهترین جنبهٔ وجودی هر کس که با او کار می‌کند، مجال بروز یابد. جونز می‌گوید: «هر کس به طریقی می‌تواند با اشخاص رابطه برقرار کند. و من با هر کس به شکل خاص خودش رابطه برقرار می‌کنم و خوشحالم که به این نحو توانسته‌ام حرفه اجرای موسیقی را اعتلا ببخشم.»

خود جونز به لحاظ حرفه‌ای به تعالی رسیده است. او با استفاده از انطباق‌پذیری خود توانسته به شاخه‌های جدیدی از صنایع دست یازد. وقتی او در تهیه فیلم رنگ ارغوان[1] مشارکت کرد، به دنیای فیلم‌سازی قدم گذارد. بعد از آن به سراغ تلویزیون رفت و برنامه‌های نمایشی مختلفی را تدارک دید. جونز و شماری از شرکای او برنامه رادیویی «کوِست»[2] را راه‌اندازی کردند. او در ضمن مؤسس و مدیرعامل مجله وایب[3] است.

برای جونز، تطبیق دادن خود و یا دست‌درازی به فعالیت‌های دیگر هرگز کار بزرگی نیست. او ذاتاً این‌کاره است. اخیراً او در حال تدارک نمایشی در برادوی[4] درباره زندگی سامی دیویس[5] است. او می‌گوید با این کار احساس می‌کند که به سن پانزده سالگی خود بازگشته است. جونز هرگز از ایده‌های جدید، از تشکیل تیمی تازه و یا روی آوردن به صنعتی نو و بدیع هراسی به دل راه نداده است.

---

1. The Color Purple
2. Qwest
3. Vibe
4. Broadway Show
5. Sammy Davis

چالش‌ها برای او مشکل‌ساز نیستند، و این از سازگاری و تطبیق‌پذیری فوق‌العاده‌اش نشأت می‌گیرد.

شرح و بسط

کارگروهی و انعطاف‌ناپذیری شخصی هرگز با هم جور در نمی‌آیند.

کار تیمی و انعطاف‌ناپذیری شخصی با هم سازگار نیستند. اگر می‌خواهید با دیگران به خوبی کار کنید و عضو خوبی از یک تیم باشید، باید بخواهید که خود را با تیمتان تطبیق دهید. روزابث موس کانتر[1]، استاد مدرسه بازرگانی دانشگاه هاروارد می‌گوید: «کسانی موفق می‌شوند و گُل می‌کنند، که در تغییرپذیری استاد باشند.»

افرادی که در کار گروهی از خود انطباق‌پذیری نشان می‌دهند، ویژگی‌های خاصی دارند. اشخاص انطباق‌پذیر از ویژگی‌های زیر برخوردارند:

۱. آموزش‌پذیرند.

دایانا نیاد[2] می‌گوید: «حاضرم به هر کاری دست بزنم. برای من رنج و ناراحتی گذرا به هیچ روی مسئله‌ای نیست، به شرط آنکه احساس کنم این تجربهٔ تازه مرا به سطح جدیدی سوق می‌دهد. من

1. Rosabeth Moss Kanter

2. Diana Nyad

شیفتهٔ ناشناخته‌ها هستم و تنها راه دستیابی به ناشناخته‌ها، شکستن موانع است». افراد انطباق‌پذیر همیشه برای ابتکار و نوآوری اولویت فراوان قایل هستند و به شدت به آموختن علاقه‌مندند.

وقتی به کوینسی جونز نگاه می‌کنید، کسی را می‌بینید که همیشه در حال یادگیری است. وی معتقد است که اگر کسی زیاد کار کند و در یک زمینه به مهارت‌های عالی برسد، می‌تواند این توانمندی خود را به زمینه‌های دیگر انتقال بدهد. این روش برای هر کسی که علاقمند به آموختن و مهیای آموزش‌پذیری باشد، مؤثر واقع می‌شود. از سوی دیگر، اشخاص بی‌علاقه به آموختن با هر تغییری مشکل دارند و در نتیجه هرگز سازگاری و انطباق‌پذیری لازم را به دست نمی‌آورند.

۲. از امنیت احساسی و عاطفی خوبی برخوردارند.

یکی دیگر از ویژگیهای اشخاص توانمند داشتن احساس امنیت خاطر است. کسانی که فاقد احساس امنیت هستند، به هرچه نگاه کنند آنرا چالش و یا تهدیدی می‌بینند. به همه چیز به دیده سوءظن و تردید نگاه می‌کنند. پیوستن سایر

> **سن هر کس را می‌توان با توجه به تألّمی که آن شخص در برخورد با ایده‌های جدید تجربه می‌کند، تعیین کرد.**
>
> ـ کوینسی جونز

اشخاص با استعداد به گروه و یا هر تغییری در موقعیت، سِمَت یا طرز انجام امور را به راحتی نمی‌پذیرند. اما کسانی که احساس امنیت دارند، این‌گونه با تغییر برخورد نمی‌کنند و هر تغییر در موقعیّت یا مسئولیت‌های خود را با توجه به واقعیت‌های موجود ارزیابی می‌کنند.

۳. خلّاق هستند.

خلّاقیت خصوصیت دیگری است که در اشخاص سازگار و انطباق‌پذیر وجود دارد. این اشخاص در برخورد با دشواری‌ها همیشه راه‌حلی پیدا می‌کنند. کوینسی جونز در این خصوص می‌گوید:

> سنّ هر کسی با توجه به میزان تألّمی که در برخورد با ایده‌های جدید تجربه می‌کند، تعیین می‌شود. کسی ممکن است بگوید: «بسیار خوب، این راه جدید را هم امتحان می‌کنیم.» می‌توانید تألّم را در چهره بسیاری از اشخاصی که با موقعیت‌های جدید روبه‌رو می‌شوند، ببینید. فکر اینکه کاری به طرز متفاوت از گذشته انجام شود، آنها را رنج می‌دهد. اما افراد خلّاق با تغییرات برخوردی مثبت دارند. آنها می‌گویند: «این را هم امتحان می‌کنیم، حتی اگر به نتیجه نرسیم.»

خلّاقیت باعث پرورش قدرت انطباق‌پذیری می‌شود.

۴. شیفتهٔ خدمت هستند.

کسانی که تنها به خود می‌اندیشند، بعید است به اندازه کسانی که به خدمت کردن به دیگران توجه دارند، به خاطر تیم در خود تغییری ایجاد کنند. هوریس‌مان[1]، استاد و رئیس کالج می‌گوید: «خدمت نکردن به دیگران مایهٔ بدبختی خود آدم است». هدف شما باید این باشد که به گروهی که در آن جای گرفته‌اید، خدمت کنید. با این ذهنیت «تطبیق دادن خود برای رسیدن به هدف» کار دشواری نخواهد بود.

به این موضوع فکر کنید

از لحاظ انطباق‌پذیری در چه موقعیتی به‌سر می‌برید؟ خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ اگر بهبود کیفیت کار گروه بستگی به این داشته باشد که در طرز کارتان تجدید نظر کنید، چه واکنشی از خود نشان می‌دهید؟ آیا شما موجودی حمایتگر هستید و یا نه ترجیح می‌دهید کارها را به همان روال سابق انجام بدهید؟ اگر کسی به جمع شما بپیوندد، آیا حاضرید جای خود را به او بدهید و خود در نقشی دیگر ظاهر شوید؟ اگر یکی از اشخاص کلیدی تیم با مشکلی روبه‌رو شد، آیا حاضرید برای رفع مشکل او اقدام نمائید؟

---

1. Horace Mann

یکی از نکات مهم در کار گروهی این است که بخواهید خود را با شرایط جدید انطباق بدهید و در خدمت گروه باشید، نه اینکه انتظار داشته باشید که گروه خودش را با شما انطباق بدهد!

راه دستیابی

برای اینکه بر سازگاری و انطباق‌پذیری خود بیفزایید،

- **به یادگیری عادت کنید.** من سال‌ها یک کارت ۱۲×۷ سانتیمتری در جیبم می‌گذاشتم. هر روز وقتی نکته جالبی می‌آموختم، آن را روی آن کارت یادداشت می‌کردم. تا پایان همان روز، آن نکته را با دوست یا همکار خود در میان می‌گذاشتم و بعد آن را برای استفاده‌های بعدی بایگانی می‌کردم. اینگونه عادت کردم که مترصد آموختن نکات جدید باشم. شما هم یک هفته این کار را تمرین کنید و نتیجه‌اش را ببینید.

- **نقش خود را از نو ارزیابی کنید.** وقتی صرف کنید و نقش خود را در کار گروهی‌تان ارزیابی نمایید. ببینید آیا نقش دیگری وجود دارد که به عهده بگیرید یا در مقایسه با نقش فعلی‌تان آن را بهتر انجام دهید یا خیر. شاید تحت تأثیر این بررسی

به این فکر بیفتید که کار متفاوتی انجام بدهید. اما حتی اگر این کار عملی نشود، این تمرین ذهنی بر انعطاف‌پذیری شما خواهد افزود.

- **دورتر را ببینید.** اِشکال اینجاست که بسیاری از اشخاص به این جهت که گرفتار افکار منفی هستند، انطباق‌پذیری خود را از دست می‌دهند. اگر شما هم در شمار این‌دست اشخاص هستید، به این فکر نکنید که چرا نمی‌توان این کار را انجام داد، به این بیندیشید که چگونه می‌توان این کار را انجام داد. در برخورد با هر چالش جدید مترصد راه‌حل‌های غیرمتعارف شوید. چنانچه مدام در این زمینه تقلّا کنید، خودتان هم از میزان نبوغ و خلّاقیت خود شگفت‌زده خواهید شد.

نمونهٔ موردی

ناپلئون بناپارت یکی از بزرگ‌ترین سرداران تاریخ لشکرکشی است. او که در سن ۲۶ سالگی به مقام ژنرالی رسید، با استفاده از استراتژی‌های زیرکانه و برخورد شجاعانه با مسایل در بسیاری از نبردهایش به پیروزی رسید. دوک ولینگتون[1] یکی از بزرگ‌ترین دشمنان ناپلئون می‌گفت: «به نظر من در میدان نبرد ارزش ناپلئون برابر چهل هزار مرد جنگی است.»

1. Duke of Wellington

ناپلئون خطاب به یکی از دشمنانش که شکست خورده بود گفت: «اشکال کارتان این است که تازه روز قبل از نبرد در حالی که هنوز از تحرکات دشمنتان بی‌خبرید، نقشه می‌کشید.» ناپلئون در دشمن شکست‌خورده به فقدان ویژگی مطلوبی اشاره داشت که خود از آن بهره‌مند بود: انطباق‌پذیری. اگر بخواهید که به خاطر گروهتان تغییر کنید و کاری صورت دهید، بدانید که همواره برد با شماست.

فصل ۲

تشریک مساعی

همکاری و تشریک مساعی
لازمهٔ موفقیت گروهی است.

قدرت در وحدت است و خطر در تفرقه است.

ـ هنری وادز وُرث لانگ‌فلو[1]

تشریک مساعی چند برابر شدن است.

ـ جان ماکسول

1. Henry Wadsworth Longfellou

حرکت زیرزمینی

اسمش را فرار بزرگ گذاشته‌اند. بزرگ نه از آن جهت که هرگز سابقه نداشت. زندانیان جنگی بارها از اردوگاه‌های دشمن گریخته بودند. بزرگی آن به دلیل پیامد ماجرا هم نبود، چرا که نتیجه کار برای اغلب فراریان مصیبت‌بار بود. بزرگ از آن جهت که دامنه عمل به حدی بزرگ بود، که به نظر غیرممکن و ناشدنی می‌رسید.

در اردوگاه اشتالاگ لوفت[1]، در فاصله یکصد مایلی جنوب شرقی برلین، ۱۰,۰۰۰ اسیر جنگی نگه‌داری می‌شدند. در سال ۱۹۴۴ جمعی از اسرا در اندیشه فرار بودند. نقشه آنها این بود که یکشبه ۲۵۰ نفر سرباز زندانی از اردوگاه اسرا فرار کنند. این کار بدون همکاری و تشریک مساعی همه زندانیان امکان‌پذیر نبود. این فرار بزرگی بود که پیش از آن سابقه نداشت.

فرار از اردوگاه اسرای جنگی آلمان‌ها اقدامی بسیار پیچیده بود. باید تونلی حفر می‌کردند و آن را از دید نگهبانان و سربازان آلمانی مخفی نگه می‌داشتند. اسرا به اتفاق یکدیگر نقشه تونل‌ها را ریختند، تونل‌ها را حفر کردند و با تخته‌هایی که از تخت خواب اسرا تأمین شده بود، تونل را استتار نمودند. خاک‌های کنده شده از تونل‌ها به طرزی فوق‌العاده ابتکاری به نقاط دیگر حمل شدند.

---

1. Stalag Luft III

آنها توانستند به کمک دمی که با دست خود ساخته بودند، هوا را به داخل تونل‌ها هدایت کنند و وسایلی درست کردند تا بتوانند به کمک آنها در تونل‌ها حرکت کنند و حتی درون تونل‌های باریک سیم برق کشیدند. فهرست لوازم و اسبابی که برای این اقدام مورد استفاده قرار گرفت، حیرت‌انگیز بود: ۴۰۰۰ تخته چوب جدا شده از تختخواب‌ها، ۱۳۷۰ قطعه زهوار، ۱۶۹۹ تخته پتو، ۵۲ میز بزرگ، ۱۲۱۹ چاقو، ۳۰ عدد بیل، حدود ۱۸۰ متر طناب، ۳۰۰ متر سیم برق و بسیاری از چیزهای دیگر. لازم بود انبوهی از اسرا این وسایل را از نقاط مختلف اردوگاه پیدا کنند و آنها را کش بروند تا حفاری تونل‌ها امکان‌پذیر گردد.

اما، با آنکه احداث تونل‌ها کاری بسیار دشوار بود، فراهم آوردن زمینه فرار تنها بخشی از برنامه بود. زندانیانی که می‌خواستند فرار کنند، به تجهیزات و ادوات مختلفی نیاز داشتند که از جمله آنها می‌توان به لباس غیرنظامی، کارت و اوراق هویت آلمانی، نقشه، قطب‌نما، آذوقه اضطراری و چیزهای دیگر اشاره کرد. بسیاری از زندانیان اقلامی را که ممکن بود به فرار کمک کند می‌ربودند و آنها را در اختیار گروه قرار می‌دادند. جمع دیگری نیز با یک برنامه حساب شده به طور مرتب به نگهبانان رشوه می‌دادند تا اقلام مورد نیازشان را به چنگ آورند.

برای هرکس وظیفه‌ای مشخص شده بود. عدهٔ زیادی به طور

مخفیانه برای ماه‌های متوالی به خیاطی، آهنگری، جیب‌بُری و جعل سند اشتغال داشتند. زندانیان حتی گروه‌هایی را برای استتار و پرت کردن حواس نگهبانان آلمانی آموزش دادند.

توجه به مسایل امنیتی بسیار مهم بود. از آنجایی که آلمان‌ها نگهبانان متعددی ـ و به قول زندانی‌ها، راسوهایی ـ را آموزش داده بودند که متخصص ردیابی فراریان بودند، زندانیان باید همهٔ حرکات آنها را زیر نظر می‌گرفتند تا آنها متوجه برنامه فرار نشوند. هرگاه سرباز نگهبانی نزدیک می‌شد و بیم آن می‌رفت که نقشه فرار لو برود، زندانیان با هزار زحمت و در عین حال با شیوه‌های نامحسوس موضوع را به سایر همقطاران خود اطلاع می‌دادند.

در شب ۲۴ مارس ۱۹۴۴، بعد از بیش از یکسال تلاش، ۲۲۰ مرد آماده شدند تا با عبور از تونل خود را به جنگل‌ها و درختزارهای بیرون از اردوگاه اسرا برسانند. برنامه این بود که در هر دقیقه یکی از اسرا از تونل عبور کند تا برنامه فرار تکمیل شود. زندانیانی که زبان آلمانی می‌دانستند، باید خود را کارگر خارجی معرفی می‌کردند و با سوار شدن در قطار از منطقه فاصله می‌گرفتند. بقیه باید طی روز خود را از نظرها پنهان می‌کردند و شب‌ها به حرکتشان ادامه می‌دادند، به این امید که مبادا گشتی‌های آلمانی متوجه آنها شوند.

اولین نفری که از تونل بیرون رفت متوجه شد که خروجی تونل

با درخت‌زار فاصله دارد، از این‌رو به جای دقیقه‌ای یک‌نفر، به زحمت ساعتی ده، دوازده نفر از تونل عبور کردند. روی هم رفته، تا قبل از آنکه تونل شناسایی شود، ۸۶ سرباز موفق به فرار شدند. نازی‌ها که با سردرگمی و آشفتگی بزرگی روبه‌رو شده بودند، برای یافتن فراریان بسیج ملّی اعلام کردند. ۸۳ نفر از فراریان دستگیر شدند و ۴۱ نفر آنان به دستور آدولف هیتلر[1] اعدام گردیدند. در این میان تنها ۳ نفر از سربازان موفق شدند جان سالم به‌در ببرند.

جان اشتورگز[2]، کارگردان فیلم سینمایی «فرار بزرگ»[3]، که بر اساس این حادثه در سال ۱۹۶۳ ساخته شد، دربارهٔ تلاش اسرا می‌گوید: «این حماسه‌ای بزرگ بود که به ایثار و هشیاری لحظه به لحظه و شبانه‌روزی ۶۰۰ نفر مرد در طول یک سال و اَندی احتیاج داشت. بشر هرگز تلاشی چنین طولانی و قابلیت، اراده و شجاعتی این چنین از خود به نمایش نگذاشته است».

شرح و بسط

کارهای عظیم مستلزم کار گروهی عظیم هستند. چیزی که همه گروه‌ها به آن احتیاج دارند، تشریک مساعی است. البته تشریک مساعی مفهومی وسیع‌تر از همکاری است. همکاری به‌این معناست که اشخاص با توافق در کنار هم کار کنند. اما تشریک

1. Adolf Hitler
2. John Sturges
3. The Great Scape

مساعی چیزی فراتر از با هم کار کردن است. در اینجا هرکس چیزی را از خود به دیگران عرضه می‌کند که بر ارزش رابطه موجود و هم‌کوشی گروه می‌افزاید. حاصل تشریک مساعی چیزی بیشتر از مجموع اجزاء آن است.

برای تشریک مساعی به عنوان عضوی از گروه باید جنبه‌های زیر را رعایت نمایید.

۱. برداشت: همگروه خود را نه به چشم رقیب، که به چشم کسی ببینید که در مساعی با شما شریک است.

به هر تیمی که نگاه می‌کنید، جنبه‌هایی از رقابت را در آن می‌بینید. فرزندان خانواده برای جلب توجه پدر و مادر با هم نزاع می‌کنند. همکاران برای دریافت حقوق و مزایای بیشتر با هم به رقابت برمی‌خیزند. بازیکنان تیم‌های ورزشی سر این موضوع که چه کسی در تیم اصلی جای می‌گیرد و چه کسانی نیمکت‌نشین می‌شوند، با هم سرشاخ می‌شوند. همه افراد برای خود امیدها، هدف‌ها و رؤیاهایی دارند که می‌خواهند به آن دسترسی پیدا کنند. اما اعضایی که به تشریک مساعی اهمیت می‌دهند، سعی دارند یکدیگر را تکمیل کنند و این را به رقابت با یکدیگر ترجیح می‌دهند. آنها خود را

تشریک مساعی در یک تیم مهم‌تر از رقابت کردن اعضا با یکدیگر است.

گروه واحدی می‌دانند که با هم همکاری می‌کنند و هرگز اجازه نمی‌دهند رقابت در جمع آنها به حدی برسد که به کار گروهی لطمه بزند.

۲. نگرش: به جای داشتن سوءظن، از یکدیگر حمایت کنید.

بعضی از اشخاص به اندازه‌ای به فکر منافع شخصی خود هستند که نسبت به همه و از جمله اعضای گروهشان سوءظن دارند. برای آنکه تشریک مساعی را جایگزین رقابت کنید، باید سوءظن را کنار بگذارید و در مقام حمایت از یکدیگر برآیید.

در اینجا موضوع نگرش در میان است. باید فرض را بر این بگذارید که همکارانتان از انگیزه‌های درستی برخوردارند، مگر آنکه عکس این مطلب ثابت شود. اگر به دیگران اعتماد کنید، با آنها بهتر رفتار می‌کنید. و اگر با آنها بهتر رفتار کنید، روابط مشارکت‌جویانه میان شما و آنها افزایش می‌یابد.

۳. کانون توجه: به جای خود، به تیم توجه کنید.

به عنوان عضوی از تیم، در برخورد با هر پیشامدی معمولاً یکی از این دو سؤال را مطرح می‌سازید: «برای من چه سودی دارد؟» یا «این به گروه ما چه خدمتی می‌کند؟». اینکه کانون توجه شما بر کدام متمرکز باشد، این مسئله را تعیین می‌کند که آیا به رقابت با

دیگـران بـرمی‌خیزید یـا بـا آنـها تشـریک مسـاعی مـی‌کنید. کاوِت روبرتز[1]، نویسنده، می‌گوید: «پیشرفت واقعی در هر زمینه‌ای زمـانی بـه دست مـی‌آید کـه آن را نـه مسـابقه‌ای تک‌نـفره، بـلکه مسـابقه‌ای امدادی تلقی کنیم». اگر به جای توجه به خود به تیم توجه کنید، این قابلیت را در خود می‌بینید که به جای اینکه خودتان گل بزنید، توپ را به هم‌تیمی خود پاس بدهید تا او گل را به ثمر برساند.

پیشرفت در هر زمینه‌ای یک مسـابقه امـدادی است، و نـه یک مسـابقه فردی.

۴. نتایج: با تشریک مساعی به نتیجه بهتری برسید.

وقتی با همکارانتان تشریک مساعی می‌کنید، می‌توانید کارهای بزرگی صورت بـدهید. امـا اگـر بـه تـنهایی کـار کـنید، بسـیاری از پیروزی‌ها دست‌نـیافتنی بـاقی مـی‌مانند. تشـریک مسـاعی دارای تأثیری مضاعف است، به طوری که نه‌تنها شما، بلکه سایر اعضای گروه از مهارت‌های خود بهتر استفاده می‌کنند.

به این موضوع فکر کنید

آیا شما با همگروه‌های خود تشـریک مسـاعی داریـد؟ مـمکن

1. Cavett Roberts

است علیه تیم کار نکنید، اما این لزوماً به این معنا نیست که شما در خدمت تیم هستید. آیا همکاری و ارزش افزوده را نصیب افراد همکار خود می‌کنید؟ آیا حاضرید این کار را حتی در حق کسانی روا دارید که به آنها علاقه چندانی ندارید؟ آیا به چند برابر شدن تأثیر تلاش‌های دیگران کمک می‌کنید؟ آیا حضور شما موجب آن است که از سرعت پیشرفت و اقدامات تیم کاسته شود؟ اگر مطمئن نیستید، با سایر اعضاء گروه در این خصوص صحبت کنید.

راه دستیابی

برای تشریک مساعی با دیگر اعضای تیم،

- **به برنده شدن همه فکر کنید.** شاه سلیمان می‌گفت: «آهن، آهن را تیز می‌کند و آدم، آدم را». معمولاً وقتی با دیگران تشریک مساعی می‌کنید، هم شما برنده می‌شوید و هم آنها. در نتیجه، تیم شما برنده می‌شود. سعی کنید کسانی را که پیش از این به چشم رقیب می‌دیدید، این‌بار به چشم یک همکار ارزیابی کنید. راه‌هایی بیابید که بتوانید اطلاعاتتان را با هم مبادله کنید و به اتفاق کار کنید، به طوری که هم شما و هم تیم‌تان از این همکاری بهره‌مند گردید.

- **مکمل یکدیگر باشید.** راه دیگر اعتلای کار گروهی این است که کسی را بیابید که نقطه ضغف‌های شما را بپوشاند و شما هم متقابلاً نقطه‌ضعف‌های او را پوشش دهد. کسانی را در تیم پیدا کنید که بتوانید با هم بده ـ بستان داشته باشید و با هم کار کنید.

- **به جای اینکه به خود بیندیشید، مصالح تیم را در نظر بگیرید.** عادت کنید که مصالح تیم را در نظر بگیرید. این‌بار که برای حل مسئله‌ای تشکیل جلسه می‌دهید و همه آراء و نظرات خود را بیان می‌کنید، به جای اینکه سعی کنید خودتان را مطرح کنید و بالا ببرید، از خود بپرسید تیم مسئله را بدون حضور شما چگونه حل می‌کند. اگر آنها خودشان قادر به حل مسئله هستند، پیشنهاداتی مطرح کنید که به جای شما، دیگران وارد گود شوند و آستین بالا بزنند.

> **معمولاً وقتی با دیگران تشریک مساعی می‌کنید، در این میان هم شما برنده می‌شوید، هم آنها، و هم تیمتان.**

نمونهٔ موردی

یکی از روزها چند پسر در جنگل قدم می‌زدند که به راه‌آهن

قدیمی و متروکی رسیدند که در لابه‌لای درخت‌ها امتداد یافته بود. یکی از پسرها روی ریل پرید و سعی کرد روی آن راه برود. چند قدم برداشت و تعادلش را از دست داد. پسر دیگری همین کار را کرد و او هم تعادلش را از دست داد. بقیه پسرها خنده‌ای سر دادند.

پسر اولی اعتراض‌کنان به دیگران پرید: «شرط می‌بندم هیچکدامتان از عهده این کار برنیایید.» پسرها یکی‌یکی شانس خود را امتحان کردند، اما همه تعادلشان را از دست دادند. حتی ورزشکارترین پسرها هم نتوانست بیش از ده دوازده قدم روی ریل راه برود.

در این زمان دو تن از پسرها درِ گوشی با هم پچ‌پچ کردند و یکی از آنها با صدای بلند گفت: «شرط می‌بندم که از پسش بربیایم» و بعد با اشاره به دوستش ادامه داد: «او هم همینطور.»

یکی از پسرهایی که قبلاً امتحان کرده بود و ناکام مانده بود، گفت: «نه نمی‌توانی!»

پسری که مدعی شده بود می‌تواند این کار را بکند، گفت: «سر آب‌نبات شرط می‌بندم.» همه قبول کردند.

در این زمان، آن دو پسر هر کدام روی یکی از ریل‌ها رفتند، دست‌هایشان را به سوی هم دراز کردند و بعد دست در دست یکدیگر به آرامی و با دقت روی ریل‌ها شروع به راه رفتن کردند.

اگر این دو می‌خواستند به تنهایی روی ریل‌ها راه بروند، مسلماً تعادلشان را از دست می‌دادند، اما وقتی به اتفاق کار کردند، به سادگی برنده شدند. قدرت تشریک مساعی بسیار زیاد است.

فصل ۳

تعهّد

قهرمان مردد وجود خارجی ندارد.

در همان لحظه که کسی متعهد می‌شود، دست یاری خداوند به سویش می‌شتابد و اتفاقاتی دست به دست هم می‌دهند تا او را یاری دهند ـ اتفاقاتی که اگر این تعهد نبود، هرگز رخ نمی‌داد. وقتی تصمیم می‌گیرید، سلسله حوادثی اتفاق می‌افتد که پیش از آن خواب آن را هم نمی‌دیدید.

ـ ویلیام موری[1]

آدم‌های معمولی، اما متعهد، می‌توانند روی دنیا تأثیری شگرف بر جای بگذارند.

ـ جان ماکسول

1. William H. Murray

قدم برداشتن برای گروه

در سال ۱۹۳۹، مرد ۲۵ ساله‌ای بنام جوناس سالک[1] تحصیلاتش را در دانشکده پزشکی نیویورک به پایان رساند. او قبلاً دلش می‌خواست که وکیل شود، اما در فاصله فارغ‌التحصیل شدن از دبیرستان و ورود به کالج، علاقه‌اش از قوانین کشوری به قوانین طبیعت جلب شد و به این نتیجه رسید که می‌خواهد پزشک شود. شاید دلیل تغییر تصمیمش این بود که مادرش او را از خواندن درس حقوق منع کرد. او سال‌ها بعد گفت: «مادرم فکر نمی‌کرد که بتوانم وکیل خوبی بشوم. شاید به این دلیل که هرگز در جر و بحث با او نتوانستم موفق باشم». پدر و مادرش که هر دو کارگر مهاجر بودند، از اینکه پسرشان دکتر شده بود، به خود می‌بالیدند. او اولین عضو این فامیل بود که به تحصیلات عالی دست یافته بود.

با آنکه سالک پزشک شده بود، اشتیاق و میل باطنی‌اش این بود که پژوهشگر شود. او تحت تأثیر بحث‌های علمی متناقض دو تن از استادانش تصمیم گرفت که در زمینهٔ ایمنی‌شناسی مطالعه کند و از جمله درباره آنفلوانزا به تحقیق بپردازد. در سال دوم دانشکده پزشکی که فرصت یافت به مدت یکسال به تحقیق و

1. Jonas Salk

تدریس بپردازد، به خواسته خود رسید. او می‌گوید: «به من گفتند اگر بخواهم می‌توانم دکترایم را در بیوشیمی بگیرم، اما ترجیح دادم به تحصیلاتم در پزشکی ادامه دهم، شاید دلیلش این بود که همیشه دلم می‌خواست به بشریت، یا به تعبیری، به عدهٔ کثیری از مردم و نه چند مورد به تنهایی، خدمت کنم».

در سال ۱۹۴۷، سالک رئیس آزمایشگاه ویروس‌شناسی در دانشگاه پیتسبورگ[1] شد. در این‌جا بود که درباره ویروس فلج اطفال شروع به بررسی کرد. در آن زمان فلج اطفال بیماری وحشتناکی بود که بسیاری از کودکان قربانی آن بودند. بیماری فلج اطفال در تابستان سال ۱۹۱۶، ۲۷۰۰۰ نفر را فلج کرد و ۹۰۰۰ نفر را هم به کام مرگ کشاند. از آن سال به بعد، همه‌گیری این بیماری بسیار شایع شد و در هر تابستان جمع کثیری از مردم برای پیشگیری از ابتلای فرزندانشان به این بیماری شهرهای بزرگ را ترک می‌کردند.

در نیمه نخست قرن بیستم بررسی‌های ویروسی هنوز مراحل اولیه خود را می‌گذراند. اما در سال ۱۹۴۸، گروهی از دانشمندان دانشگاه هاروارد در آزمایشگاه به موفقیت‌های شایان توجهی دست یافتند و توانستند مقادیر زیادی از این ویروس را تولید کنند و این سبب شد که مطالعات گسترده‌تری در زمینه این بیماری

1. Pittsburgh

صورت گیرد. سالک از یافته‌های این دانشمندان استفاده کرد و به این فکر افتاد که واکسن فلج اطفال را تهیه کند.

سالک و همکارانش پس از چهار سال کار مداوم در دانشگاه پیتسبورگ توانستند در سال ۱۹۵۲ واکسن فلج اطفال را تهیه کنند. ابتدا واکسن روی کسانی که قبلاً به این بیماری مبتلا شده و از آن جان سالم به‌در برده بودند آزمایش شد، اما آزمایش واقعی شامل تزریق واکسن حاوی ویروس غیرفعال فلج کودکان به کسانی بود که هرگز به این بیماری مبتلا نشده بودند.

سالک اهتمام خود در زمینه کمک به مردم را با سال‌ها مطالعه، بررسی و پژوهش نشان داده بود. اما باور داشتن به کاری که انجام می‌دهید، یک مطلب است و متعهد بودن کامل به آن کار مطلبی دیگر. در تابستان سال ۱۹۵۲، جوناس سالک توانست داوطلبان سالم را علیه فلج اطفال واکسینه کند. از جمله کسانی که در این مرحله واکسینه شدند، می‌توان به خود سالک، همسر و سه پسرش اشاره کرد. سالک انسانی متعهد بود.

تعهد سالک مثمر ثمر واقع شد. امتحان واکسن موفق از کار درآمد. در سال ۱۹۵۵ سالک و استاد پیشکسوت او، دکتر توماس فرانسیس[1]، ۴ میلیون کودک را واکسن زدند. در سال ۱۹۵۵، در امریکا ۲۸/۹۸۵ مورد ابتلا به بیماری فلج اطفال گزارش شد. در

1. Dr. Thomas Francis

سال ۱۹۵۶، این رقم به نصف کاهش یافت. در سال ۱۹۵۷، شمار بیماران به ۵۸۹۴ نفر رسید. امروزه به لطف کوشش‌های جوناس سالک و تلاش بعدی سایر دانشمندان، از جمله آلبرت سابین[1]، فلج اطفال در امریکا دیگر وجود خارجی ندارد.

جوناس سالک ۸ سال از عمرش را وقف از پای درآوردن فلج اطفال کرد، اما میل اصلی او کمک به مردم بود. سالک توانست به مردم همه دنیا خدمت کند و این را در قدم بعدی با ثبت نکردن این اختراع خود به اثبات رساند. می‌توانید بگویید که سالک تعهدش به همه مردم دنیا بود.

شرح و بسط

خیلی‌ها تعهد را با احساسات خود ربط می‌دهند. اگر احساس کنند که کارشان درست است، به تعهد خود عمل می‌کنند. اما این تعهد واقعی نیست. تعهد با احساس تفاوت دارد. تعهد خصلتی شخصی است که به ما امکان می‌دهد به هدف‌های خود دست پیدا کنیم. احساسات انسان پیوسته در نوسان است، اما تعهد باید موضوعی ثابت و پابرجا باشد. اگر خواهان تیمی محکم و پابرجا هستید ـ چه در زمینه تجارت، ازدواج یا امور خیریه ـ اعضا باید با تمامی وجود نسبت به تیم متعهد و پایبند باشند.

---

1. Albert Sabin

مطالبی وجود دارد که اعضای هر تیمی درباره تعهد و پایبندی باید بداند. آن مطالب اینها هستند:

۱. تعهد اغلب در دل مشکلات کشف می‌شود.

اشخاص تا زمانی که با مشکلی روبه‌رو نشوند، نمی‌دانند که آیا متعهد هستند یا خیر. دست و پنجه نرم کردن با مشکلات بر عزم راسخ اشخاص می‌افزاید. مشکلات و گرفتاری‌ها تعهد را صیقل می‌دهند و تعهد مشوق همت و تلاش است. هرچه بیشتر روی موضوعی کار کنید، احتمال اینکه در آن زمینه دست از کار بکشید، کمتر می‌شود. همانطور که وینس لومباردی[1]، مربی سرشناس فوتبال امریکایی، می‌گوید: «هرچه بیشتر تلاش کنید، تسلیم شدن و دست کشیدن دشوارتر می‌شود.» انسان‌های متعهد به راحتی تسلیم نمی‌شوند.

> **هرچه بیشتر تلاش کنید، تسلیم شدن و دست کشیدن دشوارتر می‌شود.**
> – وینس لومباردی

۲. تعهد به استعدادها و توانمندی‌ها ارتباطی ندارد.

گاه وقتی به اشخاصی برمی‌خوریم که بااستعداد و به شدت موفق هستند، ممکن است فکر کنیم که برای آنها متعهد شدن

1. Vince Lombardi

ساده‌تر است، زیرا از استعداد بیشتری برخوردارند. به نظر می‌رسد که قهرمانان طراز اول دنیای ورزش بهتر تمرین می‌کنند و یا تجّار موفق بیشتر از خود اهتمام نشان مـی‌دهند. امـا بـاید دانست کـه تعهد و استعداد با هم ارتباطی ندارند، مگر اینکه شما آنها را به هم ربط بدهید.

آیا به اشخاص بسیار بااستعدادی برنخورده‌اید که به این دلیل که دست به کاری نمی‌زنند، از توانمندی‌های بالقوه خود استفاده نمی‌کنند؟ آیا کسانی را نمی‌شناسید که از شما اسـتعداد کـمتری دارند و با این حال موفق‌ترند؟ غالب اوقات این موضوع تا حدی به تعهد بازمی‌گردد. بِی‌سیل والش[1]، نویسنده، می‌گوید: «احتیاجی به توانمندی بیشتر، قدرت بیشتر یا فرصت مناسب‌تر نیست، آنچه به آن احتیاج داریم، آن است که از آنچه داریم استفاده کنیم.» اگـر متعهد شویم که از استعدادمان بهره بگیریم، متوجه می‌شویم که استعداد بیشتری داریم و بیشتر می‌توانیم بـه تـیم خـود خـدمت کنیم.

۳. تعهد حاصل انتخاب است و نه شرایط

باید دانست که تعهد همیشه موضوعی انتخابی است. فردریک فلاخ[2] در کتاب «انتخاب‌ها»[3] می‌نویسد:

1. Basil Walsh 2. Frederic F. Flach 3. Choices

اغلب اشخاص وقتی به گذشته‌ها نگاه می‌کنند، به زمانی برمی‌خورند که زندگیشان تغییر قابل ملاحظه‌ای پیدا کرد. اینها لحظاتی هستند که ما به دلایل مختلف اجباراً خود و شرایط زندگی‌مان را مورد ارزیابی مجدد قرار می‌دهیم و دست به انتخاب‌هایی می‌زنیم که برای همیشه بر زندگی ما تأثیر می‌گذارند.

بسیاری از مردم گمان می‌کنند که شرایط روی گزینه‌ها تأثیر می‌گذارند و این در حالی است که در اغلب مواقع این گزینه‌ها هستند که شرایط را تعیین می‌کنند. وقتی تعهد را انتخاب می‌کنید، به خود فرصت موفقیت می‌دهید.

۴. وقتی تعهد مبنی بر ارزش باشد، دوام می‌آورد.

متعهد شدن در یک لحظه یک موضوع است و پایبند باقی ماندن به آن موضوعی دیگر. چگونه می‌توانید متعهد باقی بمانید؟ جواب بستگی به این دارد که تعهد شما بر چه مبنایی قرار دارد. هرگاه تعهدات شما بر اساس ارزش‌های زیربنایی زندگی باشد، بهتر می‌توانید نسبت به تعهدات خود پایبند باقی بمانید، زیرا مجبور نیستید مدام اهمیت آن را مورد ارزیابی مجدد قرار دهید. این درست به

هرگاه با توجه به باورهای متقن خود دست به انتخاب می‌زنید، برای حفظ سطح تعهد خود از موقعیت بهتری برخوردار می‌گردید.

طرح مسائل پیش از آزمون کردن آنها می‌ماند. وقتی خود را نسبت به چیزی که باور دارید، متعهد می‌سازید، تعهد و پایبند باقی ماندن به آن ساده‌تر می‌شود.

به این موضوع فکر کنید

تعهد برای شما از چه درجه اهمیتی برخوردار است؟ آیا شما به وفاداری و تبعیّت از آن اعتقاد دارید؟ آیا وقتی شرایط دشوار می‌شوند، می‌توانید محکم و مقاوم باقی بمانید، یا ترجیح می‌دهید مصالحه کنید یا حتی دست از تعهد خود بردارید. از همه اینها مهم‌تر، نسبت به تیم خود تا چه اندازه متعهد هستید؟ آیا حمایت شما از استحکام و دوام برخوردار است. آیا تعهد و پایبندی شما انکارناکردنی است؟ اگر احساس می‌کنید که در مواقع بروز سختی‌ها می‌خواهید نظرتان را دربارهٔ خدمت کردن به تیم مورد ارزیابی مجدد قرار دهید، بدانید که به تعهد بیشتری احتیاج دارید.

راه دستیابی

برای بهبود بخشیدن به سطح تعهد خود...

- **تعهدات خود را با ارزش‌هایتان پیوند بدهید.** از آنجایی که ارزش‌ها و توانایی‌های شما برای عمل کردن به تعهداتتان با

یکدیگر پیوندی نزدیک دارند، در فرصتی کافی به آنها بیندیشید. ابتدا فهرستی از تعهدات شخصی و حرفه‌ای خود تهیه کنید. بعد به ارزش‌های درونی خود فکر کنید. (این کار مدتی وقت می‌گیرد، به خصوص اگر قبلاً این کار را نکرده باشید. بنابراین، عجله را کنار بگذارید.) وقتی هر دو فهرست را تهیه کردید، آنها را با هم مقایسه کنید. احتمالاً متوجه می‌شوید که برخی از تعهدات شما با باورهایتان همخوانی ندارند. اینها را مورد ارزیابی مجدد قرار بدهید. در ضمن متوجه می‌شوید ارزشهایی دارید که نسبت به آنها پایبند نیستید. خود را به این ارزشها پایبند و متعهد سازید.

- **ریسک کنید.** متعهد شدن مستلزم ریسک کردن است. ممکن است شکست بخورید. ممکن است همکاران شما را عقب بزنند. ممکن است به این نتیجه برسید که رسیدن به هدف‌ها شما را به نتایج مطلوب سوق نمی‌دهند. با این حال به استقبال خطر بروید و هر طور شده متعهد شوید. جرج هالاس[۱]، صاحب امتیاز تیم فوتبال شیکاگو بیرز[۲]، می‌گوید: «کسی که بیشترین تلاش خود را می‌کند، هرگز پشیمان نمی‌شود.»

1. George Halas
2. NFL Chicago Bears

- **تعهدات، همگروه‌های خود را ارزیابی کنید.** اگر احساس می‌کنید در زمینه‌ای متعهد شدن برایتان دشوار است و نمی‌توانید دلیلی برای آن پیدا کنید، به این موضوع توجه کنید. شما نمی‌توانید نسبت به افراد غیرمتعهد، متعهد باشید و انتظار داشته باشید که از آنها تعهد ببینید.

> **کسی که بیشترین تلاش خود را می‌کند، هرگز پشیمان نمی‌شود.**
>
> - جرج هالاس

نمونهٔ موردی

چگونه تعهد واقعی را تعریف می‌کنید؟ اجازه بدهید تعریف هرنان کورتس[1] را برایتان تشریح کنم. در سال ۱۵۱۹، کورتس با حمایت ولاسکز[2]، فرماندار کوبا، از کوبا به سرزمین اصلی مکزیک رفت، به این امید که برای اسپانیا ثروت و برای خود افتخار کسب کند. این ناخدای جوان اسپانیایی که بیش از ۳۴ سال نداشت، در تمام مدت عمر آمادهٔ چنین فرصتی بود.

اما سربازان تحت فرمان او به اندازه وی متعهد و پایبند نبودند. وقتی به مکزیک وارد شدند، این شایعه به گوش رسید که سربازان می‌خواهند سر به شورش بردارند و با کشتی‌های او به کوبا بازگردند.

1. Hernán Cortés 2. Velásques

و اما راه حل او چه بود؟ او کشتی‌ها را به آتش کشید. شما تا چه اندازه نسبت به تیم خود متعهد و پایبند هستید؟ آیا کاملاً پایبند هستید؟ یا نه اگر مشکلی پیش بیاید، با شانه خالی کردن از تعهد خود، صحنه را ترک می‌کنید؟ اگر اینطور است ممکن است لازم باشد یکی، دو فروند از کشتی‌های خود را بسوزانید. یادتان باشد که چیزی به نام قهرمان مردد و دودل وجود خارجی ندارد.

فصل ۴

ارتباط

یک تیم نظراتی مختلف اما قلبی واحد دارد.

اگر کسی نتواند به خوبی بنویسد و حرف بزند، به جایی نمی‌رسد، اما کسی که با ده درصد توانمندی شما می‌تواند با دیگران ارتباط برقرار کند، از شما جلو می‌زند.

- لُرد چسترفورد[1]

مانند خردمندان بیندیشید،
اما به زبان مردم حرف بزنید.

- ویلیام باتلر ییتس[2]

1. Lord Chesterford 2. William Butler Yeats

تیمی که شهری را نجات داد

چند سال قبل گریگوری آلن هووارد[۱]، سناریونویس، از لُس‌آنجلس[۲] به الکساندریا (اسکندریه)[۳]، واقع در ویرجینیا[۴]، نقل مکان کرد. او که دوران کودکی و نوجوانی خود را در نورفولک[۵] گذرانده بود، در شهر جدید آنقدرها غریبه محسوب نمی‌شد. و از سوی دیگر، احساس می‌کرد که شهر الکساندریا را دوست دارد. این‌جا زادگاه جرج واشنگتن[۶] بود و از این نظر جاذبه‌ای تاریخی داشت. آنچه نظر هووارد، این امریکایی افریقایی‌تبار را به خود جلب کرد، این بود که در این شهر بر خلاف بسیاری از مناطق جنوبی، سیاهان و سفیدپوستان در صلح و صفا در کنار هم زندگی و کار می‌کردند.

یکی از روزها، پس از سکونت هووارد در آن شهر، در یک آرایشگاه بود که شنید مردم درباره یک تیم فوتبال مدرسه‌ای حرف می‌زنند و از آن با افتخار یاد می‌کنند. آنها مرتب درباره بازیکنان و موفقیت‌های آنها حرف می‌زدند. سرانجام هووارد پرسید که بازی بعدی این تیم در کجاست که به تماشا برود. اما هووارد متوجه شد که آنچه آنها درباره‌اش حرف می‌زنند،

---

1. Gregory Allen Howard
2. Los Angeles
3. Alexandria
4. Virginia
5. Norfolk
6. George Washington

مربوط به سال ۱۹۷۱ است. این برای هووارد باورکردنی نبود. این تیم بعد از گذشت سه دهه برای مردم شهر به اندازه تیم‌هایی که در آن زمان بازی می‌کردند، اهمیت داشت. هووارد به فکر فرو رفت و سپس شروع به بررسی نمود. هر قدر اطلاعات بیشتری کسب کرد، بیشتر حیرت‌زده شد. تصمیم گرفت درباره آن موضوع فیلم‌نامه‌ای بنویسد. از روی این فیلم‌نامه فیلم «تایتان‌ها را به یاد آورید»[1] ساخته شد.

اگر این فیلم را دیده باشید، احتمالاً به یاد دارید که موضوع مربوط به زمانی است که بسیاری از جوامع امریکا می‌خواستند جدایی سفیدپوستان و سیاه‌پوستان را از میان بردارند و به تبعیض موجود پایان دهند. در سال ۱۹۷۱ شهر اسکندریه اقدامات آشکاری در جهت برابری نژادی صورت داد. در این زمان دو مدرسه سفیدپوستان و یک مدرسه سیاه‌پوستان در هم ادغام شدند و مدرسه جدیدی به نام دبیرستان ویلیامز[2] شکل گرفت.

دوران دشواری بود و جوامع سفیدپوست و سیاه‌پوست از این تعامل اجباری نگران و عصبی بودند. اولین گروهی که از ترکیب این دو گروه شکل گرفت، تیم فوتبال دبیرستان بود. برای نخستین‌بار بازیکنان سفیدپوست و سیاه‌پوست در کنار هم در یک تیم فوتبال جای گرفتند. موضوعی که بر میزان تنش‌ها افزود، این

1. Remember The Titans

2. Williams

بود که سیاه‌پوستی به نام هرمان بون[1] به عنوان مربی تیم فوتبال ویلیامز انتخاب شد، در حالی که تصور می‌رفت بیل یُست[2]، که یک مربی سفیدپوست بود، به عنوان سرمربی این تیم انتخاب شود.

بون با تمام توان تلاش کرد که دو گروه از بازیکنان را در کنار هم قرار دهد. او بازیکنان سفیدپوست و سیاه‌پوست را مجبور کرد برای رفتن به اُردو در یک اتوبوس کنار هم بنشینند. در ضمن آنها را با هم در اتاق‌های مشترکی جای داد، اما ساختن تیمی واحد از آنها کاری بس دشوار بود. بازیکنان با توجه به نژادشان خود را از دیگران جدا می‌کردند و در این میان تنها یک بازیکن سفیدپوست استثنا بود. در لحظهٔ حساسی از فیلم بون، مربی از عضو سفیدپوست تیم سؤالاتی می‌پرسد تا اطلاعاتی درباره همبازی‌های سیاه‌پوست او به دست آورد. بازیکن به راحتی جواب او را می‌دهد. اینجاست که بون به همهٔ آن بازیکنان جوان می‌گوید تا وقتی هر کدام درباره سایر بازیکنان اطلاعات کافی به دست نیاورند، باید به سه جلسه تمرین سفت سخت در روز تن دهند. این کار به راحتی صورت نگرفت. در ضمن کار یک روز، دو روز نبود. اما بازیکنان تیم کم‌کم به هم نزدیک شدند.

سال‌ها بعد هرمان بون در پاسخ به این سؤال که چگونه توانسته است این گروه را منسجم کند، گفت: «کار کار پیروزی بود. پیروزی

---

1. Herman Boone   2. Bill Yoast

همه چیز را حل می‌کند... ارتباط هم مطرح هست. اینکه افراد با یکدیگر صحبت کنند. ما بچه‌ها را مجبور کردیم که با هم حرف بزنند و اطلاعاتی درباره یکدیگر به دست آورند. از همه اعضای تیم درخواست شده بود که همه‌روزه با بازیکنان نژاد مقابل وقت بگذرانند.»

این اقدامات تایتان‌ها را دگرگون کرد. تیم آنها البته برنده شد. آنها در تمام مسابقات دوره‌ای و مسابقات نهایی پیروز شدند. بعد نوبت به پیروزی در سطح ایالت رسید. در پایان مسابقات کشوری، تایتان‌های سال ۱۹۷۱ به مقام دوّم دست یافتند. اما مهم‌تر از پیروزی، تأثیری بود که آنها بر جای گذاشتند. رئیس‌جمهور امریکا که در فاصله ۱۰ مایلی رودخانه پوتوماک[1] زندگی می‌کرد، در واکنش به تایتان‌ها گفت: «این تیم شهر اسکندریه را نجات داد».

بون با نظر رئیس‌جمهور موافق بود. او گفت: «شهر تصمیم گرفت که از تیم تبعیت کند و از کسانی که خواهان تفرقه‌اندازی در این تیم و آن شهر بودند، حمایت نکند. به اعتقاد من این تیم به حفظ آرامش شهر و گرایش مثبت نسبت به این مردان جوان کمک فراوان کرد. این پیامی بود که سینه به سینه از نسلی به نسلی دیگر انتقال یافت و این روند همچنان تا نسل‌های بعدی

---

1. Potomac River

ادامه خواهد یافت... در زمانی که شهر آماده بود که همه چیز را نابود کند، این بچه‌ها پا به میدان گذاشتند و نگرش‌های خود و جامعهٔ خود را تغییر دادند.

و به همین دلیل است که مردم اسکندریه تا به امروز تایتان‌ها را به خاطر دارند و از آنها به نیکی یاد می‌کنند.

شرح و بسط

بی‌تعارف بگویم، تا زمانی که اعضای گروه نسبت به برقراری تماس با یکدیگر رغبتی از خود نشان ندهند، نمی‌توانید کار گروهی موفقی انجام دهید. بدون ارتباط تیمی در کار نخواهد بود، بلکه در نهایت با مجموعه‌ای از افراد سر و کار خواهید داشت.

اگر ارزیابی شما از تیم مثبت باشد، متوجه می‌شوید که اعضای آن از ویژگی‌های مشترکی برخوردارند. بازیکنان راغب به برقراری ارتباط...

۱. خود را از دیگران کنار نمی‌کشند.

مسئله مهمی که هرمان بون باید در تیم تازه شکل‌گرفته خود بر آن غلبه می‌کرد، جدایی و تفرقه بود. بازیکنان یک نژاد خود را از بازیکنان نژاد دیگر کنار می‌کشیدند. هرگاه بازیکنی منزوی شود،

مشکلی برای تیم پیش می‌آید. اگر همه بخش‌های تیم از بقیه کنار بکشند، مسئله ابعاد وسیع‌تری پیدا می‌کند. هرچه اعضای تیم اطلاعات بیشتری درباره یکدیگر داشته باشند، هرچه درباره هدف‌ها و روش‌های تیم بیشتر بدانند، توجه و علاقه آنها به یکدیگر بیشتر می‌شود.

۲. کاری می‌کنند که سایر اعضاء به راحتی با آنها تماس بگیرند.

اغلب مشکلات ارتباطی با نزدیک شدن و حرف زدن قابل حل و فصل است. به همین دلیل بود که هرمان بون از آن برای شکل‌گیری تیم خود استفاده کرد. سوار کردن بازیکنان دو نژاد در یک اتوبوس، اسکان دادن آنها در اتاق‌های مشترک، اسبابی بود که ارتباط بیشتری در میان آنها برقرار شود.

اغلب مشکلات ارتباطی با نزدیک شدن اشخاص به یکدیگر از میان می‌رود.

۳. از «قانون ۲۴ ساعت» تبعیت می‌کنند.

بعضی‌ها وقتی با تعارض یا مشکلات بین فردی روبه‌رو می‌شوند، از کسی که با او مشکل دارند، فاصله می‌گیرند. اما اغلب اوقات زمان به تنهایی این وضعیت دشوار را برطرف نمی‌سازد. مردم بدون اینکه دو طرف قضیه بدانند، به این گرایش دارند که هر

انگیزه یا اقدام منفی را به دیگران نسبت دهند و خود را بی‌گناه جلوه دهند. اگر ارتباط وجود نداشته باشد، مشکل ابعاد گسترده‌تری به خود می‌گیرد.

به همین دلیل است که اعضای تیم باید از «قانون ۲۴ ساعت» استفاده کنند. اگر با یکی از اعضای گروه مشکل دارید و یا با او در تعارض هستید، نگذارید مشکل بیش از ۲۴ ساعت بی‌پاسخ باقی بماند. در واقع، هرچه سریع‌تر ارتباط برقرار کنید، معمولاً قضیه به نفع هر دوی شما فیصله پیدا خواهد کرد.

۴. به روابط بالقوه دشوار توجه بیشتری می‌کنند.

روابط برای آنکه استحکام پیدا کنند، به توجه و مراقبت احتیاج دارند. این مطلب به خصوص برای کسانی که احتمال بروز تعارض میان آنها بیشتر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. یکی از مشکلات تیم تایتان‌ها این بود که یکی از فورواردهای سفیدپوست و یکی از دفاع‌های سیاه‌پوست این تیم با هم اختلاف شدیدی داشتند و اغلب شاخ به شاخ می‌شدند. اما با گذشت زمان و طی بازی‌های فصل، این دو به سرعت با هم دوست شدند. وقتی یکی از این دو بازیکن در اثر حادثه رانندگی در بیمارستان بستری شد، اولین کسی که به عیادت او رفت، همین بازیکن بود. حق با ارسطو بود که می‌گفت: «دوستی میوه دیررسی است».

۵. از مکاتبه استفاده می‌کنند.

هرچه ارتباط دشوارتر می‌شود، تلاش برای حفظ سادگی و شفافیت آن اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. و معنای آن اغلب این است که ارتباط خود را به صورت نوشته‌ای روی کاغذ بیاورید. بیخود نیست که اکثر ازدواج‌ها سوگندنامه دارند، تیم‌های فوتبال مقررات کتبی دارند و شراکت هم در قالب قرارداد نوشته می‌شود. وقتی ارتباط با اعضای گروه مهم است، می‌توانید همه مسایل را روی یک صفحه کاغذ بنویسید تا همه را در دوری که می‌خواهید بیندازید.

به این موضوع فکر کنید

در زمینه ارتباط، در چه موقعیّتی قرار دارید؟ آیا با همه اعضای گروه ارتباط سازنده‌ای دارید؟ آیا بعضی از آنها را از نظر دور داشته‌اید یا از حلقهٔ ارتباطی خود بیرون گذاشته‌اید؟ آیا برای اینکه به بهره‌وری بیشتری برسید، خود را از دیگران جدا کرده‌اید؟ در زمینه قابلیت دسترسی چه؟ آیا سایر اعضاء تیم می‌توانند به راحتی به شما دسترسی پیدا کنند؟ آیا شما شرایط را طوری ترتیب داده‌اید که نتوانند قانون ۲۴ ساعت را رعایت کنند؟

ارتباط باز، اعتماد را بیشتر می‌کند.

هرگاه عضوی از یک تیم باشید و با این وجود با سایر اعضای تیم ارتباط نداشته باشید، تیم متضرّر می‌شود.

راه دستیابی

برای برقراری ارتباطی بهتر...

- **صاف و ساده حرفتان را بزنید.** ارتباط باز و عاری از پرده‌پوشی بر اعتماد میان افراد می‌افزاید. داشتن دستور کاری پنهان و برقراری ارتباط با اشخاص از طریق شخص ثالث به روابط تیمی لطمه می‌زند. به ارتباط بدی که با یکی از افراد گروه خود دارید، فکر کنید. اگر تا به حال با او صادق نبوده‌اید، تصمیم بگیرید که شیوهٔ خود را تغییر بدهید. هدف شما باید این باشد که واقعیت‌ها را از در مهربانی با دیگران در میان بگذارید.

- **سرعت عمل به خرج دهید.** اگر به جای اینکه حرف بزنید، مسائل را در دل نگه می‌دارید، سعی کنید از قاعده ۲۴ ساعت استفاده کنید. وقتی با کسی به مشکلی برمی‌خورید، سعی کنید در اسرع وقت آن را از میان بردارید. دیگران را هم تشویق کنید که با شما اینگونه رفتار کنند.

- **پنهان‌کاری نکنید.** بعضی‌ها اطلاعات را نزد خود مخفی می‌کنند، مگر آنکه مجبور شوند آنها را افشاء نمایند. شما از این روش پیروی نکنید. تا جایی که می‌توانید دیگران را هم در جریان بگذارید.

پای مردم را وسط بکشید تا به آن کار دل بدهند.

نمونهٔ موردی

داستان «شیر و سه گاو» نوشتهٔ ایساپ[1]، افسانه‌سرای یونانی، به اهمیت همکاری و اتّفاق اشاره دارد. سه گاو مدت‌ها در مرتعی زندگی می‌کردند. با آنکه آنها در کنار هم چرا می‌کردند، اما هرگز با هم حرف نمی‌زدند. یکی از روزها شیری از راه رسید و چشمش به گاوها افتاد. شیر بسیار گرسنه بود، اما می‌دانست که نمی‌تواند در آن واحد به سه گاو حمله کند، زیرا آنها به اتفاق می‌توانستند او را از پای درآورند. به همین دلیل شیر تصمیم گرفت که یکی‌یکی به گاوها نزدیک شود. از آنجایی که هیچ یک از گاوها نمی‌دانستند که آن دو گاو دیگر چه می‌کنند، متوجه نشدند که شیر می‌خواهد میان آنها فاصله بیندازد. شیر با زیرکی تمام توانست میان آنها تفرقه بیندازد و وقتی در این کار موفق شد، به یکی‌یکی آنها حمله کرد. اینگونه با خوردن هر سه گاو گرسنگی‌اش را برطرف کرد.

1. Aesop

و ایساپ در پایان داستان چنین نتیجه‌گیری می‌کند که «وحدت قدرت‌آفرین است.» اما بدون ارتباط مناسب اتحادی شکل نمی‌گیرد.

فصل ۵

صلاحیت

اگر شما نتوانید، تیم شما هم نمی‌تواند.

کیفیت زندگی هرکس تابع مستقیمی از تعهد او
برای رسیدن به سطح بهترین‌هاست.

ـ وینس لومباردی[1]

اشخاص فراموش می‌کنند که کار را به چه سرعتی
انجام دادید ـ اما به یادشان می‌ماند
که کیفیت کار شما چگونه بود.

ـ هووارد نیوتون[1]

1. Vince Lombardi 2. Howard W. Newton

جادوگر نجاری

در آن زمان که کشیش اعظم کلیسای اسکای‌لاین[1] در کالیفرنیا بودم، با مرد جالبی به نام باب تایلور[2] آشنا شدم، که بعداً به مقام معاونت هیئت مدیره کلیسا رسید. باب همیشه عاشق آن بود که چیزی بسازد یا وسیله‌ای را تعمیر کند. در کودکی، وقتی صبح روز کریسمس هدیه‌ای دریافت می‌کرد، با احتمال زیاد هنوز شب نشده دل و روده‌اش را درمی‌آورد، تا بفهمد که چگونه کار می‌کند. اغلب اوقات هم می‌توانست اجزاء را دوباره سوار کند و آن را به حالت اولش برگرداند. او در این کار تبحر خاص داشت.

یکبار در دوران کودکی وقتی مادرش تلفنی با کسی حرف می‌زد، او و دوستش روی کاناپه جست و خیز می‌کردند که صدای بلند شکسته شدن چیزی به گوششان رسید. آنها چارچوب کاناپه را شکسته بودند و حالا چارچوب روی زمین ولو شده بود. باب قبل از اینکه صحبت تلفنی مادرش تمام شود، دست به کار شد و توانست با چندتا میخ و چسب و مقداری اژه‌کاری چارچوب را سر جاش بچسباند و آن را تعمیر کند. کاناپه به خوبی اولش درآمد.

در این شرایط طبیعی بود که وقتی باب به دوره راهنمایی و بعد دبیرستان رسید، در تمامی کلاس‌های حرفه و فن شرکت فعال

---

1. Skyline
2. Bob Tylor

داشت. بـاب از خـاطرات آن دوره از زنـدگی‌اش چـنین مـی‌گوید: «معلم‌های بسیار خوبی داشتم. حتی یکی از آنها روزهای تعطیل درِ کارگاه را باز می‌کرد تا من بتوانم پروژه‌هایم را دنبال کنم.»

از جمله سایر علایق باب می‌توان به موسیقی اشاره کرد. وقتی باب به دبیرستان می‌رفت، دلش خواست که یک گیتار خوب ۱۲ سیمه حسابی داشته باشد. وقتی در کلاس سوم درس می‌خواند، یکی از همسایگانش گیتار ارزان‌قیمتی به او هدیه داد که باب اوّل بسم‌الله دل و روده‌اش را درآورد تا از طرز کارش سر دربیاورد. تنها مسئله باب این بود که پول به حدّ کافی بـرای خـرید گـیتار مـورد علاقه‌اش نداشت. باب به این نتیجه رسید که خـودش یک گـیتار بسـازد. و هـمین کـار را هـم کـرد و پـروژه کـارگاه نـجّاری کـلاس یازدهمش همین شد! جالب اینجاست که تـا وقـتی دبـیرستان را تمام کرد توانست سه گیتار و یک بانجو بسازد.

بسیاری از دانش‌آمـوزان در سـال‌های تـحصیل در دبـیرستان سرگرمی‌های جالبی پیدا می‌کنند و بعضی از آنها وقتی دبیرستان را هم تمام می‌کنند، به سرگرمی‌های فراگرفته شده ادامه می‌دهند. اما بعضی دیگر، وقتی بـزرگ‌تر مـی‌شوند، ایـن سـرگرمی‌ها را رهـا می‌کنند. اما باب در این مورد کار جالبی کرد. اگر اهل گیتار زدن باشید، حتماً بـه یک فـروشگاه ادوات مـوسیقی سـر زده‌ایـد و بـه احتمال زیاد به گیتاری به نام گیتار تیلور برخـورده‌ایـد. بـله، ایـن

همان گیتار باب تیلور است. باب دیگر آن دوران نوجوانی و ساختن گیتار در اوقات فراغت را پشت سر گذاشته و حالا برای خودش شرکتی دست و پا کرده است.

کورت لیستوگ[1] که ۲۷ سال است شریک و همکار تجاری باب است، عاشق فروش و بازاریابی است، در حالی که باب شیفته ساختن گیتار و بالا بردن تخصص فنی خود در این زمینه است. امروزه گیتارهای تیلور از جمله بهترین و مشهورترین گیتارهای دنیا هستند. کارخانه گیتارسازی باب روزانه ۲۰۰ گیتار تولید می‌کند.

اما چه عاملی سبب شد که باب توانست ۴۵۰ نفر را برای تولید گیتار استخدام کند و کارخانه‌ای به وسعت ۱۲۴,۰۰۰ پای مربع را به این صنعت اختصاص دهد؟ پاسخ این سؤال را باید در صلاحیت و کفایت بی‌اندازه باب و میل شدید او برای قرار گرفتن در سطح بهترین‌ها جستجو نمود.

باب می‌گوید: «سرم برای این کارها درد می‌کند. همیشه سعی دارم بر کیفیت کارهایم بیفزایم.» این موضوع تنها شامل تولید گیتار نمی‌شود. هرچند واقعیتی است که باب تیلور در تولید گیتار اقدام به نوآوری‌های فراوانی کرده است، اما کانون توجه اصلی باب فرایند تولید و کسانی است که گیتارها را می‌سازند.

باب می‌گوید: «گیتار خوب محصول ابزار و امکانات خوب است

1. Kurt Listug

و البته نقش اشخاص هم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. فراهم آوردن گروه تولیدکننده مناسب به اندازه تولید محصول اهمیت دارد. باید کاری کنید که افرادتان احساس کنند که یک تیم هستند. معنایش این است که تیمی درست کنید که افرادش اندیشه‌های خود را به زبان بیاورند. شما نمی‌توانید بیش از حد دُگم باشید.» این نگرش سبب شده که نقطه‌نظرهای عالی کارکنان به‌راحتی به‌گوش مسئولان سطوح بالای شرکت برسد و به‌اجرا درآید.

درست کردن یک تیم به اندازه تولید محصول اهمیت دارد.

ـ باب تیلور

باب می‌گوید: «به موضوعی که در کارکنان برخورده‌ام، این است که نمی‌خواهند شخص دیگری به تیم اضافه شود. وقتی به عضویت تیم درمی‌آیند، می‌خواهند کارها به همان شکلی که هست ادامه پیدا کند. می‌گویند از آن جهت این کار را می‌کنند که از کیفیت حمایت کرده باشند. من به آنها می‌گویم: «آیا فکر نمی‌کنید که من هم نگرانی شما را دارم. اگر من هم مثل شما بودم، شما جایی در تیم نداشتید.» برای پیشرفت باید اجازه دهید که افراد جدیدی به شما ملحق شوند و محصول برای مدتی با افت کیفیت روبه‌رو گردد. رسیدن به کیفیت مطلوب تلاش مداوم می‌خواهد.»

به راحتی می‌توانید در کوتاه‌مدت حرف از افت کیفیت محصول

> **الهام گرفتن آسان است، اما اجرا کردن مسئله است.**
>
> ـ باب تیلور

بزنید آن هم در شرایطی که محصول شما به قدری خوبست که حتی در بدترین حالت از اغلب محصولات موجود در بازار بهتر است. اما تمایل شما به ریسک کردن و اقدام به نوآوری، حاصلش تولید گیتارهای بهتر است.

مینت[1]، دختر باب، درباره پدرش می‌گوید: «او می‌خواهد پیوسته بر کیفیت کارش بیفزاید. اگر راهی برای بهتر شدن وجود داشته باشد، او این توانایی را دارد که آن راه را به نحوی در نظر بگیرد. چند روز قبل می‌گفت هنوز دارد روی ایده‌های مربوط به ۱۹ سالگی‌اش کار می‌کند.» وقتی این توانمندی را به تیم می‌آورید، ممکن نیست که کارتان خراب شود.

شرح و بسط

باب تیلور یک آدم معمولی است، صدای گرم و ملایمی دارد و اگر او را در خیابان ببینید، احتمالاً فکرش را هم نمی‌کنید که او کسی است که در سال ۱۹۹۹ شرکتی با سرمایه ۳۰ میلیون دلار داشته است. اما اگر چند کلام با او حرف بزنید، بی‌درنگ متوجه می‌شوید که انسان باکفایتی است و از صلاحیت‌های فراوانی برخوردار است. گاه منظور از کاربرد واژهٔ «صلاحیّت»، «صلاحیت در

1. Minét

حد کفایت» است. وقتی از کیفیت صلاحیت ـ همان چیزی که وجودش در اعضای تیم مطلوب است ـ سخن می‌گویم، منظورم اشاره به اصولی‌ترین تعریف آن است؛ یعنی صلاحیت در حد اعلی، شایستگی کامل. افراد شایسته و باصلاحیت تیم افرادی به غایت توانمند و لایق هستند. آنها انرژی و تلاش‌های خود را مصروف کارهایی می‌کنند که به خوبی از عهده انجام دادن آنها برمی‌آیند.

افراد توانمند و باصلاحیت از این خصوصیات مشترک برخوردارند:

۱. می‌خواهند تبدیل به بهترین‌ها شوند.

جان جانسون[1] در کتاب «کمال مسیحایی»[2] می‌نویسد:

> «مبنای موفقیت مقایسه ارزش اشخاص با دیگران است، تعالی و کمال ارزش اشخاص را با توانمندی بالقوه آنها می‌سنجد. موفقیت تنها نصیب معدودی می‌شود و این در حالی است که کثیری از مردم در رؤیای موفقیت به سر می‌برند. دسترسی به موفقیت به‌گونه‌ای است که هر ذی‌حیاتی می‌تواند آن را در آغوش بکشد، و با این حال تنها معدودی از مردم پذیرای آن هستند.

دلیل اینکه باب تیلور می‌گوید می‌توانید با به کار گرفتن اشخاص جدید کمی افت کیفیت را به جان بخرید، این است که

1. John Johnson 2. Christian Excellence

کیفیت کار او به قدری بالاست، که اندکی افت کیفیت هیچ لطمه‌ای به محصول او نمی‌زند. او و همکارانش به شدت متعهدند که در سطح بهترین‌ها باقی بمانند.

۲. به قرار گرفتن در سطح متوسط‌ها رضایت نمی‌دهند.

«متوسط و معمولی بودن» یعنی نیمه‌کاره گذاشتن امور، یعنی نرسیدن به قله‌های اوج. انسان‌های باصلاحیت و شایسته هرگز رضایت نمی‌دهند که در سطح متوسط ما باقی بمانند. آنها انرژی و تلاش‌های خود را مصروف کارهایی می‌کنند که به خوبی از عهده انجام دادن آنها برمی‌آیند و هرچه در چنته دارند، رو می‌کنند.

۳. به جزئیات بها می‌دهند.

دِیل کارنگی[1] می‌گفت: «از این نترسید که بهترین و بیشترین تلاش خود را صرف کارهای به ظاهر جزیی بکنید. هرگاه که کاری را به طور مؤثر انجام دهید، قوی‌تر می‌شوید. اگر کارهای کوچک را به خوبی انجام بدهید، کارهای بزرگ خود به خود به جایی که باید برسند، می‌رسند.» وقتی باب شروع به ساختن گیتار کرد، همه کارهای جزیی را خودش انجام می‌داد. اما حالا بیشتر نقش رهبری تیمش را بازی می‌کند. در حال حاضر، او طراح تولید لوازم و ابزار

1. Dale Carnegie

تولید گیتار است. اما او و همکارانش هنوز به جزئیات بها می‌دهند. به همین سبب است که در وضعیت خود به جایگاه فعلی دست یافته‌اند: تیلور بزرگ‌ترین تولیدکنندهٔ گیتار آکوستیک[1] در دنیاست.»

۴. از استمرار و مداومت بهره دارند.

اشخاص به شدت باکفایت و باصلاحیت از استمرار و مداومت فراوان برخوردارند. آنها همیشه بیشترین توانمندی خود را به نمایش می‌گذارند. و این موضوع بسیار مهمی است. حتی اگر ۹۹/۹ درصد کارها درست باشد، در عرض ۶۰ دقیقه ۲۲۰۰۰ چک در حساب‌های بانکی به اشتباه واریز می‌شوند و همین امروز ۱۲ نوزاد به اشتباه تحویل پدر و مادرشان می‌شوند.

به این موضوع فکر کنید

یکی از حرف‌هایی که باب تیلور در وصف خودش می‌گوید این است که در کار «ویرایش کردن» خود از قابلیت زیادی برخوردار است. او کاری را که خوب از عهده‌اش برمی‌آید، انجام می‌دهد و پیوسته در اندیشه یافتن بهترین‌هاست. از انجام دادن کارهایی که به خوبی از پس آن برنمی‌آید، خودداری می‌ورزد. آیا شما هم به

1. Acoustic

همین‌گونه هستید؟ آیا شما هم انرژی خود را صرف کارهایی می‌کنید که در انجام دادن آن از کفایت و لیاقت برخوردارید؟ آیا تیم متکی به عملکرد شما است ـ عملکردی که برای همه گروه موفقیت به ارمغان می‌آورد؟ اگر اینطور نیست، شاید بهتر باشد خوب حواستان را جمع کنید و مهارت‌هایی را در خود به وجود آورید که به آن احتیاج دارید تا بتوانید نه تنها وظیفه‌تان را انجام دهید، بلکه کار را به خوبی انجام بدهید.

راه دستیابی

برای افزودن بر صلاحیت‌های خود...

- **حرفه‌ای عمل کنید.** اگر بخواهید همه کارها را خودتان انجام دهید، بعید است به سطح صلاحیت و کاردانی برسید. زمینه‌ای را انتخاب کنید و در آن تخصص لازم را به دست آورید. باب معتقد است جز سرپرستی تهیه گیتارهای تیلور کاری از او ساخته نیست. کدام کار است که مهارت‌ها، علایق و فرصت‌های مناسب شما را در کنار هم قرار می‌دهد؟ هرچه هست، به همان کار بپردازید.

- **کار را نیمه‌کاره رها نکنید.** بسیاری از مردم نهایت تلاش خود

را نمی‌کنند. برای این کار باید به همه جزئیات کار اشراف داشت. این بدان معنا نیست که پیوسته وسواس به خرج بدهید و مته به خشخاش بگذارید. بلکه بدان معناست که تا ۱۰ درصد آخر هر کاری را به انجام برسانید.

- **به اجرا توجه بیشتری بکنید.** اجرای کار غالباً دشوارترین بخش کار است. به این کار توجه بیشتری بکنید. چگونه می‌توانید خلاء یافتن ایده‌های جدید و به اجراء گذاشتن آنها را پر کنید؟ با همکاران خود صحبت کنید و درباره این مهم تصمیم بگیرید.

نمونهٔ موردی

یکی از روزها ناخدای یک کشتی و سرمهندس آن در این‌باره بحث می‌کردند که در کار اداره و هدایت کشتی کدام یک نقش مهم‌تری دارند. بحث به شدت بالا گرفت و ناخدا پیشنهاد کرد که یک روز جایشان را با هم عوض کنند. قرار گذاشتند که سرمهندس سکان کشتی را به دست گیرد و ناخدا به اتاق مهندسی کشتی برود.

هنوز چند ساعتی از جابه‌جایی نگذشته بود که ناخدا عرق‌ریزان با سر و وضعی کثیف و روغن‌مالی بالا آمد و گفت: «مهندس سری

به موتورخانه بزن. هرقدر تلاش می‌کنم، کشتی حرکت نمی‌کند.»

سرمهندس فریاد کشید: «البته که حرکت نمی‌کند، کشتی به گِل نشسته است!»

فصل ۶

قابل اعتماد بودن

از کسانی که بحث می‌کنند نترسید، از کسانی بترسید
که از بحث و استدلال طفره می‌روند.

ـ وُلفرام فون اِشِن‌باخ[1]

قابل اعتماد بودن فراتر از توانمندی تنها است.

ـ جان ماکسول

1. Wolfram Von Eschenbach

امّا سوپرمن متکی به کیست؟

در سال ۱۹۹۵ کریستوفر ریو[1] به همه خواسته‌هایش رسیده بود. او با بهترین دوستش، دانا[2]، ازدواج کرده بود. دارای سه فرزند نازنین بود. او و خانواده‌اش در خانه‌ای بزرگ در وست‌چستر کانتی[3] نیویورک زندگی می‌کردند.

به نظر می‌رسید به هر کاری که روی می‌آورد، از عهده‌اش برمی‌آمد. او یک پیانیست موفق بود که آهنگ‌های کلاسیک تصنیف می‌کرد. اهل تفریح و ورزشکاری تمام‌عیار بود. دریانوردی متخصص بود، خلبان بسیار قابلی بود که اجازه پرواز داشت. اسکی‌بازی ماهر بود، و در غواصی و اسب‌سواری مهارت فراوان داشت.

و البته در بازیگری به موفقیت‌های شایان ذکری رسیده بود. او در نوجوانی به این نتیجه رسید که به حرفهٔ بازیگری روی آورد و در ۱۶ سالگی به موفقیت‌هایی در این زمینه دست یافت. به دانشگاه کرنل[4] و مدرسه جولیارد[5] رفت و هنر مورد علاقه‌اش را آموخت و کار بازیگری را به طور حرفه‌ای آغاز کرد.

در مراسم اعطای جایزه آکادمی[6]، جان وِین[7] در حالی که به ریو

1. Christopher Reeve 2. Dana 3. Westchester County
4. Cornell University 5. Julliard 6. Academy Awards
7. John Wayne

اشاره می‌کرد، خطاب به کاری گرانت گفت: «او همکار جدید ماست. جای ما را می‌گیرد.» ریو با بازی خوب و چهره جذاب و قد و قامت مناسب و کشیده‌ای که داشت، تبدیل به ستاره شد. در سال ۱۹۹۵، در ۴۲ سالگی ریو در ۱۷ فیلم بازی کرده بود، که از جمله آنها می‌توان به فیلم سوپرمن اشاره کرد. از اینها که بگذریم، در ده‌ها فیلم تلویزیونی و در ۱۵۰ نمایشنامه نقش‌آفرینی نمود. او از وضع مالی بسیار خوبی برخوردار بود. هواخواهان فراوانی داشت. اما ناگهان زندگیش زیر و رو شد.

در ۲۷ ماه می سال ۱۹۹۵ کریستوفر ریو در جریان یک مسابقه اسب‌سواری از روی اسب پرتاب شد. سرش به مانع اصابت کرد و به روی زمین درغلتید. مهره‌های اول و دوم ستون فقراتش به شدت آسیب دیدند. نفسش بند آمد. او از گردن به پایین فلج شد و اگر تیم پزشکی به سرعت به دادش نرسیده بود، زندگیش به انتها می‌رسید.

ریو از آن حادثه چیزی به یاد نمی‌آورد. در نهایت یادش هست که دقایقی قبل از مسابقه در اصطبل بود. خاطره بعدی‌اش مربوط به زمانی است که در بخش مراقبت‌های ویژه بیمارستان دانشگاه ویرجینیا به هوش آمد. در فاصله چند روزی که در بیهوشی به سر می‌برد، پزشکان به او تنفس مصنوعی دادند و با یک عمل جراحی توانستند سرش را به ستون فقراتش اتصال دهند. با این حال،

پزشکان شانس زنده ماندن او را ۵۰ درصد ارزیابی نمودند. بازیابی سلامتی بعد از آسیب نخاعی به لحاظ احساسی و جانی کار دشواری است. آسیبی که قدرت حرکت را از شما سلب می‌کند، باید به شدت مخرب و ویرانگر باشد. اما وقتی ریو چشم باز کرد، به اهمیتِ فراوان کار تیمی پی برد.

«وقتی به من گفتند در چه شرایطی به‌سر می‌برم، احساس کردم که دیگر انسان نیستم. بعد دانا به اتاق من آمد و کنار تختم زانو زد. با هم تماس چشمی برقرار کردیم. به او گفتم: «شاید ارزش این کارها را نداشته باشد. شاید بهتر باشد که مرا از بیمارستان مرخص کنند» و او در حالی که گریه می‌کرد، گفت: «اما تو هنوز همان تو هستی و من تو را دوست دارم.» و این زندگی مرا نجات داد.»

قبل از آن حادثه، کریستوفر و دانا زندگی زناشویی بسیار خوبی داشتند. اما از آن تاریخ به بعد رابطه آنها بیش از پیش استحکام پیدا کرد. کریس، دانا و پسرشان، ویل[1]، به عنوان هستهٔ تیم عمل می‌کنند، اما تیم بزرگ‌تری شامل یک گُردان از اشخاص حرفه‌ای پیرامون آنها شکل گرفته است. بعضی از آنها عهده‌دار تمرینات فشردهٔ فیزیوتراپی، ورزشی و تنفسی او هستند. عده‌ای دیگر به او غذا می‌دهند، لباس بر تنش می‌کنند و حمامش می‌دهند و او را

1. Will

در برطرف کردن سایر نیازها یاری می‌دهند. یکنفر باید شب‌ها و زمانی که او در خواب است، ساعتی یکبار جابه‌جایش کند. متخصصان گوناگونی مرتب بر بالین او حضور پیدا می‌کنند.

در شروع، اطرافیانش سعی داشتند او را زنده نگه دارند، اما حالا سعی می‌کنند سلامتی او را حفظ کنند. به جای اینکه به خود بگویید: «این چه زندگی است که من دارم؟» بپرسید «کدام زندگی را می‌توانم بنا کنم؟» و در کمال شگفتی جوابش این است: «بیش از آنچه که فکرش را بکنی.»

ریو امیدوار است روزی بتواند دوباره راه برود. در ضمن این را خوب می‌داند که تا چه اندازه به تیمی که به او کمک می‌کند، متکی است. او می‌گوید: «اگر همه کسانی که در پیرامون من هستند، مرا ترک کنند یا بر من خشم بگیرند، کاری از من ساخته نیست. مطلقاً هیچ کاری از من ساخته نیست. هیچ‌کس مجبور نیست که این کارها را برایم بکند. من متکی به آنها هستم.» این مطلبی است که در مورد هر تیمی صدق می‌کند و چه بهتر که آن را به همان روشنی و وضوحی که ریو می‌دید، ببینیم. افراد تیم باید بتوانند با اتکا و اعتماد به یکدیگر کار کنند.

شرح و بسط

اعتماد داشتن لزوماً همیشه موضوع مرگ و زندگی نیست، اما به یقین برای موفقیّت هر تیمی ضرورت دارد. این را وقتی متوجه می‌شوید که در تیم خود کسانی را داشته باشید که نتوانید به آنها اتکا و اعتماد کنید. همه اعضای تیم این را می‌دانند. به همین شکل شما هم می‌دانید روی چه کسانی می‌توانید حساب کنید.

اجازه بدهید در اینجا به جوهر قابلیت اعتماد از نظر خودم اشاره کنم:

۱. انگیزه ناب

ارسطو می‌گفت: «هر کاری که می‌کنیم، به انگیزهٔ پاداشی انجام می‌دهیم.» ظاهراً منظور او این بود که نمی‌توان روی انگیزه دیگران حساب کرد. من این را قبول ندارم. من در اغلب مواقع فرض را بر اعتماد بر دیگران می‌گذارم. سعی می‌کنم انگیزه‌های درست داشته باشم. به همکارانم هم توصیه می‌کنم که اینگونه باشند. اما اگر کسی پیوسته دستور کارش این باشد که منافع خودش را مقدّم بر منافع تیم بداند، غیر قابل اعتماد بودن خود را ثابت می‌کند. وقتی نوبت به کار گروهی می‌رسد، انگیزه اهمیت پیدا می‌کند.

۲. مسئولیت

یکی دیگر از ویژگی‌های اعضای قابل اعتماد، داشتن حس مسئولیت است. مایکل کوردا[1]، نویسنده‌ای که کتابش در زمره پرفروش‌ترین کتاب‌های فهرست نیویورک تایمز[2] قرار گرفت، تأکید می‌کند که «در تحلیل آخر، یگانه کیفیتی که همه انسان‌های موفق از آن بهره دارند، توانایی قبول مسئولیت است.»

> **در تحلیل آخر، یگانه کیفیتی که همه انسان‌های موفق از آن برخوردارند، توانایی قبول مسئولیت است.**
>
> ـ مایکل کوردا

اِوِرت هِیل[3] در این خصوص می‌نویسد:

من تنها یکنفر هستم،
با این حال برای خودم کسی هستم.
همه کارها را نمی‌توانم بکنم،
با این حال کارهایی هست که می‌توانم بکنم.
اما به صرف اینکه همه کارها را نمی‌توانم بکنم،
از انجام دادن کارهایی که می‌توانم بکنم، سر باز نمی‌زنم.

اعضای قابل اعتماد تیم از انجام دادن کارهایی که از آنها برمی‌آید، سر باز نمی‌زنند.

---

1. Michael Korda 2. New York Times 3. Everett Hale

۳. اندیشهٔ سالم

جین مارین[1]، سردبیر نشریه بله‌فانتین اگزامینر[2]، یکبار یکی از گزارشگران جوان ورزشی خود را برای تهیه گزارش از یک بازی مهم مأمور کرد. اما وقتی گزارشگر جوان بازگشت، گزارشی تهیه نکرده بود. مارین علّتش را پرسید و گزارشگر جواب داد: «مسابقه‌ای برگزار نشد.»

«مسابقه برگزار نشد؟ چه اتفاقی افتاد؟»

«سقف استادیوم فرو ریخت.»

«پس گزارش فرو ریختن سقف استادیوم را بده.»

و گزارشگر جواب داد: «برای این کار اعزام نشده بودم، قربان.» یک خبر داغ از بین رفت، آن هم به این دلیل که گزارشگر جوان به درستی و معقولانه فکر نکرده بود.

قابل اعتماد بودن چیزی فراتر از قبول مسئولیت است. قبول مسئولیت باید با قضاوت درست همراه باشد تا برای گروه ارزش پیدا کند.

۴. مشارکت مستمر

و سرانجام، آخرین ویژگی اعضای قابل اعتماد، داشتن استمرار و مداومت است. اگر نتوانید در همه مواقع روی همکاران خود

1. Gene Marine
2. Bellefontaine Examiner

کافی نیست در بهترین حد خود ظاهر شویم. گاه باید کاری را که لازم است انجام بدهیم.

– وینستون چرچیل

حساب باز کنید، هیچگاه نمی‌توانید روی آنها حساب کنید. استمرار و مداومت چیزی فراتر از استعداد است. وینستون چرچیل[1]، نخست‌وزیر سابق انگلیس، می‌گفت: «کافی نیست حداکثر تلاش خود را بکنیم و در بهترین حد خود ظاهر شویم، گاه لازم است کاری را در حد کفایت انجام دهیم.»

به این موضوع فکر کنید

آیا سایر افراد گروه می‌توانند روی شما حساب کنند؟ آیا می‌توانند به انگیزه‌های شما اعتماد کنند؟ آیا می‌توانید تصمیمات خوبی بگیرید که دیگران بتوانند روی شما حساب باز کنند؟ آیا از مداومت و استمرار برخوردارید؟ آیا به هنگام بروز دشواری به کمک سایر افراد گروه می‌روید یا از آن دست همکارانی هستید که به لعنت حق هم نمی‌ارزند؟

راه دستیابی

برای اینکه دیگران بهتر بتوانند روی شما حساب کنند...

1. Winston Churchill

- **انگیزه‌های خود را وارسی کنید.** اگر تاکنون برای رسیدن به هدف‌هایی متعهد نشده‌اید، همین حالا قبل از اینکه مطالب دیگر را مطالعه کنید، این کار را بکنید. به این هدف‌ها نگاه کنید. چند مورد آنها به سود تیمی که خود شما هم عضوی از آن هستید ـ خانواده، سازمان، گروه داوطلبان یا تیم والیبال ـ تمام می‌شوند؟ چند نفر از قِبَل شما سود می‌برند؟ وقتی صرف کنید و اولویت‌های خود را با اولویت‌های تیمی که با آن کار می‌کنید، همخوان سازید.

- **ببینید روی حرفتان چقدر حساب می‌کنند.** به پنج تن از اعضای گروهتان مراجعه کنید و از آنها بپرسید: «وقتی می‌گویم می‌خواهم کاری بکنم، تا چه اندازه می‌توانید روی حرف من حساب کنید؟ در این زمینه مرا با اعداد ۱ تا ۱۰ ارزیابی کنید.» در صورت امکان سعی کنید در این گروه ۵ نفری یک مقام بالادست و یک کارمند پایین‌دست وجود داشته باشد. اگر جوابی که می‌گیرید با حد انتظارات شما همخوانی ندارند، حالت تدافعی نگیرید. بدون آنکه لحن تهدیدکننده‌ای به خود بگیرید، از آنها بخواهید که مثال بزنند. اگر متوسط امتیازات به دست آمده از عدد ۱۰ یا ۹ کمتر شد، تعهدات خود را مکتوب کنید و سعی نمایید از

حالا به مدت یکماه مطابق آنها رفتار کنید.

- **کسی را بیابید که شما را قابل اعتماد ارزیابی کند.** اگر همکاری داشته باشید که در این زمینه به شما کمک کند، بهتر می‌توانید قابل اعتماد بودنتان را افزایش دهید. کسی را پیدا کنید که برایش احترام قایل باشید و از او کمک بگیرید تا بیشتر به تعهدات خود عمل کنید.

نمونهٔ موردی

در اواسط دههٔ ۱۸۰۰ در جریان کسادی اقتصاد، بسیاری از مؤسسات دولتی و ایالتی به وحشت افتادند و در صدد برآمدند راه‌حل‌هایی برای مشکلات مالی خود پیدا کنند. برای مثال، پنسیلوانیا خیلی ساده اعلام کرد که حاضر نیست بدهی‌های خود را بپردازد تا بتواند روی پای خود بایستد.

وقتی مجلس اوهایو هم تصمیم گرفت از روش پنسیلوانیا پیروی کند، استفن داگلاس[1] که بعدها سناتور شد و در انتخابات ریاست جمهوری شکست خورد، در صدد برآمد که جلوی این کار را بگیرد. متأسفانه در آن زمان او به شدت بیمار شد و بستری گردید. اما داگلاس در کارش مصمم بود. این مرد که به «غول

1. Stephen Douglas

کوچک» شهرت یافته بود، روی تخت برانکارد به مجلس می‌آمد و در حالی که روی تخت خوابیده بود علیه این تصمیم‌گیری حرف می‌زد. تحت تأثیر سخنرانی‌های او، مجلس ایالتی اوهایو تصمیم گرفت که از تعهداتش شانه خالی نکند. وقتی شرایط دشوار اقتصادی به سر رسید، ایالت اوهایو شکوفا شد. گفته می‌شود که قابل اعتماد بودن دولت ایالتی، رونق اقتصادی آن ایالت را به ارمغان آورد.

هرگز فواید بلندمدت قابل اعتماد بودن را دست‌کم نگیرید.

فصل ۷

نظم و ترتیب

عزم و اراده زمینه‌ساز پیروزی است.

اینکه در موقعیت‌های خطیر چه می‌کنیم، بستگی به این دارد که در حال حاضر چگونه آدمی هستیم، اما اینکه چگونه آدمی هستیم، بستگی به نظم و ترتیب سال‌های گذشته ما دارد.

– اچ. پی. لیدون[1]

نظم و ترتیب آتش پالایشگری است که استعداد
را به قابلیت تبدیل می‌سازد.

– رُی اسمیت[2]

1. H. P. Liddon 2. Roy L. Smith

دست‌آوردهای یک برنده

دوستم گوردون مک دونالد[1] در کتاب «زندگی تبرّک‌یافته»[2] به ماجرایی درباره تجربیاتش در تیم دو و میدانی دانشگاه کلورادو[3] در اواخر دهه پنجاه اشاره می‌کند. او به خصوص درباره تمرینات خود در کنار هم‌تیمی‌اش به نام بیل حرف می‌زند. گوردون می‌گوید: «هنوز تمرینات روزهای دوشنبه بعد از ظهر را به خاطر دارم. وقتی تمرینات روز دوشنبه تمام می‌شدند، از شدت خستگی در اتاق رختکن تلوتلو می‌خوردم.»

اما وضع بیل فرق می‌کرد. بدون تردید آن تمرینات برای او هم دشوار بود. وقتی تمریناتش را تمام می‌کرد، روی چمن‌های نزدیک پیست دو میدانی دراز می‌کشید. اما بیست دقیقه بعد، وقتی گوردون دوش می‌گرفت، او تمریناتش را یک دور دیگر تکرار می‌کرد.

بیل خودش را دونده‌ای استثنایی در کالج به حساب نمی‌آورد. او در جریان سال‌های تحصیل در دانشگاه کلورادو هرگز در مسابقات ملّی مدالی به دست نیاورد. بیل می‌گوید: «من قهرمان ورزشی نبودم. اما معتقد بودم ممکن است حرکت بزرگی از شما

---

1. Gordon Mac Donald
2. The Life God Blesses
3. Colorado

سر نزند، اما هزاران کار کوچک است که می‌توانید انجام بدهید.»

ممکن است بیل در سال‌های تحصیل در کالج آنقدرها کار مهمی صورت نداده باشد، اما نظم و ترتیب او به تدریج تأثیر خود را گذاشت. بهترین رکورد او در پرش طول و دو ۴۰۰ متر بود. بعد از آن بیل به رشته ده‌گانه علاقمند شد و در این رشته به مقام قهرمانی جهان رسید. بیل همان بیل تومی[1] مشهور است که در سال ۱۹۸۴ در شمار بزرگ‌ترین ورزشکاران تاریخ جهان معرفی شد. او در سال ۱۹۶۶، رکورد جدیدی در مسابقات ده‌گانه خلق کرد و در سال ۱۹۶۸ در مسابقات المپیک توکیو برنده مدال طلا شد. او پنج سال پیاپی قهرمان ده‌گانه امریکا شد.

آنچه تومی را به این درجه از شهرت و افتخار رساند، نظم و ترتیب او بود. گوردون مک دونالد در این زمینه می‌گوید: «تفاوت من و او از تمرینات دوشنبه آغاز شد. او از نظم و ترتیب هراسی به دل راه نمی‌داد. او حداکثر کوشش خود را انجام می‌داد. اما من از نظم و ترتیب می‌ترسیدم و به حداقل قناعت می‌کردم.

شرح و بسط

نظم و ترتیب، یا به عبارتی انضباط، یعنی انجام دادن کارهایی که به آن علاقه ندارید تا سرانجام بتوانید کارهایی را که به راستی

1. Bill Toomy

دوست دارید، انجام دهید.

انضباط پرداختن بهای چیزهای کوچک است تا بتوانید چیزهای بزرگ‌تری بخرید. و از آنجایی که بدون رعایت نظم و ترتیب هیچ‌کس موفق نمی‌شود، تیمی هم که نظم و ترتیب نداشته باشد، نمی‌تواند به موفقیت برسد. به همین دلیل است که تیم احتیاج به اعضای باانضباط دارد. برای اینکه به عضو دلخواه و مورد پسند تیم تبدیل شوید، باید در سه زمینه به نظم و ترتیب برسید:

انضباط یعنی انجام دادن کارهایی که به آن علاقه ندارید تا بتوانید کارهایی را که به راستی دوست دارید، انجام دهید.

۱. انضباط اندیشه

اگر از مغزتان استفاده نکنید، نمی‌توانید پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته باشید. برای اینکه از مغزتان استفاده کنید،نیازی به این نیست که نابغه باشید. کافی است از ذهنی که خداوند به شما ارزانی کرده استفاده کنید. جرج برنارد شاو[1] می‌گفت: «به ندرت اشخاصی را پیدا می‌کنید که در سال بیش از دو یا سه‌بار فکر کنند. من خودم با هفته‌ای یکبار یا دو بار فکر کردن به شهرت جهانی رسیده‌ام.» اگر ذهن خود را فعال نگه دارید. اگر

1. George Bernard Shaw

به‌طور منظم ذهن‌تان را به کار بیندازید، اگر پیوسته به کارهای درست فکر کنید، اندیشه‌ای منضبط پیدا می‌کنید تا شما را در هر کاری که می‌کنید موفق سازد.

۲. انضباط عواطف و احساسات

اشخاص در زمینه احساسات دو گزینه بیشتر ندارند: یا بر احساسات خود مسلط شوند یا احساسات بر آنها مسلط گردد.

اشخاص معمولاً در زمینه احساسات دو راه انتخاب پیش رو دارند. یا باید بر احساسات خود مسلط شوند یا احساسات بر آنها تسلّط پیدا کند. این بدان معنا نیست که اگر می‌خواهید عضو خوبی از تیم باشید، باید احساسات خود را خاموش و سرکوب کنید، بلکه معنای آن این است که اجازه ندهید احساسات مانع از کاری شوند که لازم است انجام دهید و یا شما را وادار به کاری کنند که نباید انجام دهید.

نمونه کلاسیک بروز مشکلات به دلیل عدم انضباط احساسی بابی جونز[1]، گلف‌باز افسانه‌ای است. او درست مانند تایگر وودز[2] دوران ما، یک اُعجوبه بود. او بازی گلف را در سال ۱۹۰۷، در ۵ سالگی شروع کرد. او در دوازده سالگی به درجه‌ای رسید که اغلب گلف‌بازان در تمام مدت عمرشان نمی‌توانند به آن دسترسی

1. Bobby Jones
2. Tiger Woods

پیدا کنند. او در ۱۴ سالگی توانست در مسابقات آماتوری گلف امریکا شرکت کند. اما جونز برنده این مسابقه نشد. علت ناکامی او را می‌توان از روی لقبی که به او داده بودند، یعنی «چوب گلف پرت‌کن»[1]، توضیح داد. اشکال جونز این بود که به راحتی از کوره درمی‌رفت و در نتیجه دیگر نمی‌توانست خوب بازی کند.

گلف‌باز دیگری که مسن‌تر بود و جونز او را پدربزرگ بارت[2] خطاب می‌کرد، به مرد جوان توصیه کرد که «تا زمانی که بر خلقیّات خود مسلّط نشوی، برنده نخواهی شد.» جونز نصیحت را به گوش گرفت و تصمیم گرفت احساساتش را کنترل کند. در ۲۱ سالگی جونز شکوفا شد و به جرگهٔ بزرگ‌ترین گلف‌بازان تاریخ پیوست. او در ۲۸ سالگی پس از یک پیروزی درخشان بازنشسته شد. پدربزرگ بارت می‌گوید: «بابی در چهارده سالگی بر بازی گلف تسلط پیدا کرد، اما در بیست و یکسالگی بر وجود خودش مسلط شد.»

۳. انضباط عمل

آلبرت هوبرت می‌گوید: «کسی که شیر می‌خواهد نباید روی چهارپایه‌ای در وسط مرتع بنشیند و امیدوار باشد که گاوی شیرده

1. Club Thrower 2. Grandpa Bart

به سراغش بیاید.» جلادان به ذهن و کنترل کردن احساسات مهم هستند، اما در نهایت تا اندازه‌ای می‌توانند شما را به جایی برسانند. عمل است که برندگان را از بازندگان جدا می‌کند.

کسی که شیر می‌خواهد، نباید روی چهارپایه‌ای در وسط مرتع بنشیند و امیدوار باشد که گاوی شیرده به سراغش بیاید.
ـ آلبرت هوبرت[1]

به این موضوع فکر کنید

شما در زمینه نظم و انضباط در چه موقعیتی هستید؟ آیا به استقبال چالش‌ها می‌روید؟ آیا ترجیح می‌دهید در چارچوب بی‌دغدغه‌ای که برای خود درست کرده‌اید، باقی بمانید؟ آیا گاه از عدم انجام کاری که به نظرتان درست بوده است، متأسف می‌شوید؟ آیا در اغلب مواقع فکر می‌کنید که بهترین کاری را که می‌توانید، انجام می‌دهید؟ واکنش شما در شرایط تنگنا و فشار چگونه است؟ آیا وقتی اِشکالی بروز می‌کند، افراد حاضر در تیم شما انتظار دارند که کار فوق‌العاده‌ای انجام دهید؟ یا انتظار آن را دارند که ناگهان از فرط فشار منفجر شوید؟

راه دستیابی

برای آنکه عضو منضبط‌تر گروه شوید...

1. Albert Hubert

- **عادت‌های کاری خود را تقویت کنید.** توماس هاکسلی[1] می‌گوید: «شاید ارزشمندترین نتیجه همه یادگیری‌ها رسیدن به این توانایی باشد که وقتی باید کاری صورت گیرد، آن کار را انجام دهید، خواه این کار را دوست بدارید یا دوست نداشته باشید. این اولین درسی است که باید بیاموزید. منضبط بودن یعنی آنکه کار مناسب را در زمان مناسب و به دلایل درست انجام بدهید. اولویت‌های خود را مرور کنید و ببینید آیا در مسیر درست حرکت می‌کنید یا خیر. برای آنکه انضباط خود را تقویت کنید، هر روز کاری ضروری را که از نظر شما چندان هم خوشایند نیست، انجام دهید.

- **به استقبال چالش‌ها بروید.** برای تقویت ذهن و قدرت تصمیم‌گیری خود، کاری صورت دهید یا به استقبال پروژه‌ای بروید که سخت شما را به خود مشغول دارد. به این کار ادامه دهید تا به این نتیجه برسید که توانمندتر از حدی که گمان می‌کردید، هستید.

- **مواظب حرف‌های خود باشید.** اگر گاه واکنش‌های احساسی تند نشان می‌دهید، اولین کاری که باید بکنید این است که

1. Thomas Huxley

حرف‌هایی را که نباید بزنید، نزنید. این‌بار وقتی احساس کردید می‌خواهید حرف تندی بزنید، به مدت ۵ دقیقه سکوت کنید. بگذارید آرام بگیرید و خونسردی خود را به دست آورید. با دیدی منطقی‌تر به مسایل و امور فکر کنید. از این استراتژی به کرّات استفاده کنید. بعد خواهید دید که بر احساسات خود تسلط بیشتری پیدا کرده‌اید.

نمونهٔ موردی

در جریان قرن چهارده، در منطقه‌ای که حالا کشور بلژیک نامیده می‌شود، مردی به نام رِینالد سوّم[1] زندگی می‌کرد. رینالد، یک نجیب‌زاده بود. او دوک درستکاری بود که در اراضی اجدادی خود زندگی می‌کرد. اما برادر جوانش علیه او شورید و او را برکنار کرد. برادر رینالد قصد کشتن او را نداشت؛ تنها می‌خواست او را از سر راه خود کنار بزند. از این‌رو نقشه‌ای ماهرانه کشید. از آنجایی که رینالد مرد بسیار درشت‌اندامی بود، برادرش او را در اتاقی جای داد که درش به اندازه‌ای نبود که رینالد بتواند از آن عبور کند. کافی بود رینالد کمی از وزن خود بکاهد تا بتواند از اتاق بیرون بیاید. برادر شورشی رینالد به او قول داد اگر از این اتاق بیرون برود، آزادی و جایگاه از دست‌رفته‌اش را بازمی‌یابد.

1. Reynald III

امـا ریــنالد از نـظم و انـضباط بـی‌بهره بـود و بـرادرش ایـن را می‌دانست. او همه‌روزه برای برادر بزرگ‌تر یک سینی پر از غذاهای لذیذ می‌فرستاد و رینالد هم غذا را می‌خورد. او به جای اینکه لاغر شود، چاق‌تر شد. انسان بدون انضباط در زندانی نامرئی محبوس است. آیا شما هم زندانی عادت‌های خود هستید؟

فصل ۸

بها دادن

افزودن بر ارزش همکاران بسیار مهم است.

هدف زندگی پیروز شدن نیست. هدف این است که رشد کنیم و بالندگی خود را با دیگران سهیم شویم. وقتی به همه کارهایی که در گذشته انجام داده‌اید، نگاه می‌کنید، از رضایت و شادمانی که در دیگران ایجاد کرده‌اید، بیش از شکست دادن آنها لذّت می‌برید.

ـ هارولد کوشنر[1]

اکثر ما آدم‌ها وقتی از شر تنش جایی که هستیم و جایی که فکر می‌کنیم باید باشیم خلاص می‌شویم، دچار رکود می‌شویم.

ـ جان گاردینر[2]

1. Rabbi Harold Kushner 2. John Gardiner

دلاور مرد

در سال ۱۲۹۶ ادوارد اول[1]، پادشاه انگلیس، ارتش بزرگی تدارک دید و پس عبور از مرزهای کشورش وارد خاک اسکاتلند شد. ادوارد رهبری آزموده و جنگجویی سرسخت بود. او مردی بلندقد و قدرتمند بود و اولین تجربه جنگی خود را در سن ۲۵ سالگی کسب کرد. در سال‌های بعد از آن در جنگ‌های صلیبی شرکت کرد تا به جنگجویی کارکشته مبدل شد.

در پنجاه و هفت سالگی او با شکست دادن ارتش وِیلز[2]، آن کشور را ضمیمه خاک انگلیس کرد. هدف او در این جنگ بسیار روشن بود. جلوگیری از تاخت و تاز ویلزی‌ها، تحمیل کردن جنگ بر آنها تا حد نابودی و قلع و قمع سربازان ویلزی.

تا مدت‌ها همه تلاش ادوارد این بود که بر اسکاتلند مسلط شود. او توانست اسکاتلند را تحت فرمانروایی خود درآورد و بعد از آن پادشاهی ضعیف را بر آنها حاکم گرداند. شخصیتی آنچنان ضعیف که مردم او را «مترسک»[3] صدا می‌زدند. بعد از آن ادوارد شروع به زورگویی به این پادشاه پوشالی کرد و آنقدر در این کار افراط نمود که اسکاتلندی‌ها سر به شورش برداشتند و این بهانه‌ای

1. King Edward I
2. Wales
3. Toom Tabard: Empty Coat

به لشگریان انگلیس داد که مجدداً وارد خاک اسکاتلند شوند. مردم اسکاتلند آسیب فراوان دیدند.

ادوارد قلعه بِرویک[1] را به تصرف خود درآورد و ساکنان آن را قتل‌عام کرد. سایر قلعه‌ها یکی پس از دیگری به سرعت تسلیم شدند. پادشاه اسکاتلند از قدرت خلع گردید. در آن زمان بسیاری از مردم فکر می‌کردند که مردم اسکاتلند هم به سرنوشت مردم ویلز دچار می‌شوند. اما آنها از مجاهدت‌های یک نفر غافل بودند: مردی به نام سر ویلیام والیس[2]، که هنوز بعد از گذشت هفتصد سال مردم اسکاتلند از او به عنوان یک قهرمان یاد می‌کنند.

اگر فیلم شیردل[3] را دیده باشید، به این نکته برخورده‌اید که ویلیام والیس جنگجویی سرسخت با عزمی آهنین بود که برای آزادی بیش از هر چیز دیگری ارزش قایل بود. از برادر بزرگ‌ترش مالکولم[4]، که پسر بزرگ خانواده بود، انتظار می‌رفت که مانند پدرش جنگجویی دلیر باشد. اما ویلیام که پسر دوم خانواده بود، به رسم و رسوم آن زمان باید درس روحانیت و دین‌داری می‌خواند. به او آموخته بودند که به نظرات و ایده‌ها و از جمله آزادی بها دهد. اما وقتی پدرش در جنگ کشته شد و مادرش تبعید گشت، از ظلم و ستم انگلیس‌ها به خشم آمد. او در نوزده سالگی و پس از آنکه

1. Berwick
2. Sir William Wallace
3. Braveheart
4. Malcolm

گروهی از انگلیس‌ها در صدد زورگویی به او برآمدند لباس رزم به تن کرد. ویلیام در اوایل دوران بیست سالگی جنگجویی تمام‌عیار شده بود.

در دوران ویلیام والیس و ادوارد اول، جنگ‌ها توسط شوالیه‌های آموزش‌دیده، سربازان حرفه‌ای و در مواقعی سربازان مزدور رهبری می‌شد. هرچه بدنه ارتش بزرگ‌تر می‌شد، بر قدرت رزمی آن افزوده می‌گشت. وقتی ادوارد با ارتش کوچک ویلزی‌ها روبه‌رو شد، ویلزی‌ها شانس موفقیتی نداشتند. در مصاف با اسکاتلندی‌ها نیز همین انتظار می‌رفت. اما والیس از توانمندی کم‌نظیری برخوردار بود. او توانست مردم کوچه و بازار اسکاتلند را به سمت خود بکشاند. او آنها را به نبرد در راه آرمان آزادی برانگیخت و مردم را آماده کرد تا با ماشین جنگی انگلیسی‌ها به نبرد برخیزند.

اما ویلیام والیس نتوانست انگلیسی‌ها را شکست بدهد و استقلال را به اسکاتلند بازگرداند. او در ۳۳ سالگی به شکل سبعانه‌ای اعدام شد. اما میراث او برای اعتلای توده‌های مردم باقی ماند. یکسال بعد یکی از اشراف به نام روبرت بروس[1] مدعی تاج و تخت اسکاتلند شد. بروس با الهام از والیس، هم کشاورزان و هم نجیب‌زادگان را بسیج کرد. و این بود که در سال ۱۳۱۴ اسکاتلند پس از نبردی دشوار و سهمگین استقلال خود را بازیافت.

---

1. Robert Bruce

شرح و بسط

اعضای هر تیمی همیشه ستایشگر بازیکنی هستند که بتواند به‌آنها کمک کند تا به‌سطح جدیدی برسند. آنها علاقمند به‌کسی هستند که به آنها امکان و توانمندی بدهد تا به موفقیت برسند.

بزرگ‌ترین معیار خوب بازی کردن این است که تا چه اندازه به همبازیان خود کمک می‌کنید تا بهتر بازی کنند.

بازیکنانی که بر توانمندی یاران خود می‌افزایند، دارای وجوه مشترکی به این قرارند:

۱. برای سایر اعضای تیم ارزش قایل هستند.

چارلز شواب[1] می‌گوید: «هنوز کسی را پیدا نکرده‌ام که در شرایط انتقاد بهتر از شرایط تشویق و تأیید کار کند.» سایر اعضای تیم متوجه این هستند که شما در مقام تعریف و تأیید آنها حرف می‌زنید یا خیر. عملکرد اشخاص معمولاً منعکس‌کننده توقعات کسانی است که به آنها احترام می‌گذارند.

۲. برای آنچه مورد ارزش و احترام هم تیمی‌هاست، ارزش قائل هستند.

بازیکنانی که به دیگران بها می‌دهند و آنها را بزرگ می‌کنند،

1. Charles Schwab

فقط برای همکارانشان ارزش قائل نمی‌شوند، بلکه فراتر از آن را انجام می‌دهند. آنها به خوبی می‌دانند که همکارانشان برای چه چیزهایی ارزش قایل می‌شوند. به حرف‌های آنها گوش می‌دهند تا بدانند درباره چه چیزهایی صحبت می‌کنند. دقیق می‌شوند تا بدانند پولشان را خرج چه چیزهایی می‌کنند. این اطلاعات در کنار میل به برقراری رابطه با سایر همکاران، پیوند قدرتمندی میان اعضای گروه ایجاد می‌کند.

۳. بر ارزش همبازیان خود می‌افزایند.

اضافه کردن ارزش، جوهرهٔ ارج گذاشتن به دیگران است. این در واقع یافتن راه‌هایی است که به دیگران کمک کنید تا بر قابلیت‌ها و توانایی‌های خود بیفزایند. کسی که به بزرگ کردن و تقویت دیگران بها می‌دهد، پیوسته مترصد کشف استعدادها و توانمندی‌های بالقوّه و ویژگی‌های منحصر به فرد آنهاست. کسی که به دیگران بها می‌دهد، قادر است آنها را به سطح کاملاً جدیدی ارتقاء دهد.

۴. بر ارزشمندی خویش می‌افزایند.

کسانی که در پی متعالی کردن دیگران هستند، خودشان را هم بهتر می‌کنند، زیرا نه تنها این به سود خود آنهاست، بلکه به این

دلیل که آنها را در کمک کردن به دیگران یاری می‌دهد. چطور می‌توانید آنچه راکه ندارید، به دیگران ببخشید؟

به این موضوع فکر کنید

اعضای تیم، شما را چگونه می‌بینند؟ آیا از آن دست آدم‌هایی هستید که به دیگران بها می‌دهند؟ آیا با اهتمام و الهام‌بخشی‌های خود از آنها انسان‌های بهتری می‌سازید؟ آیا می‌دانید که اعضای تیم‌تان برای چه چیزهایی ارزش قایلند؟ آیا سعی می‌کنید با بها دادن بیشتر به ارزش‌های آنها، از آن ارزش‌ها به سود خود بهره‌برداری کنید؟

رشد دادن به دیگران همیشه آسان نیست. اول آنکه، کسی که می‌خواهد بر ارزش دیگران بیفزاید، باید از احساس امنیت خاطر مطلوبی برخوردار باشد. اگر در اعماق وجودتان تصور کنید که کمک کردن به دیگران و رشد دادن به آنها ممکن است مانعی سر راه موفقیت‌های شما ایجاد کند، رشد دادن به دیگران برایتان عذاب‌آور خواهد بود. اما همانطور که هنری وارد بیچر[1] مصرانه می‌گفت: «کسی به اندازه یک خودخواه سرش کلاه نمی‌رود.» وقتی یکی از اعضای

کسی به اندازه یک خودخواه سرش کلاه نمی‌رود.

– هنری وارد بیچر

1. Henry Ward Beecher

تیم به دور از خودخواهی به رشد دیگران کمک می‌کند، به طور ناخودآگاه به رشد خودش هم کمک کرده است.

راه دستیابی

اگر می‌خواهید به رشد و بالندگی سایر اعضای تیم کمک کنید، اقدامات زیر را انجام بدهید:

- **پیش از آنکه دیگران شما را باور کنند، شما آنها را باور کنید.** اگر می‌خواهید به بهتر شدن دیگران کمک کنید، باید ابتکار عمل را به دست بگیرید؛ نمی‌توانید خودتان را عقب بکشید. درباره همکارتان از خود بپرسید که نکته جالب و منحصر به فرد در او چیست؟ بعد نظرات خود را با دیگران و خود آن شخص در میان بگذارید. اگر دیگران را باور کنید، می‌توانید آنها را کمک کنید تا به اشخاصی بهتر از آنچه فکرش را می‌کنند، تبدیل شوند.

- **قبل از اینکه دیگران به شما خدمت کنند، شما به آنها خدمت کنید.** یکی از بهترین خدمات مفیدی که می‌توانید به دیگران ارائه دهید، آن است که کمک کنید تا به توانمندی‌های بالقوه خود دست پیدا کنند. در خانواده‌تان به همسرتان خدمت

کنید. برای رسیدن به تجربیات جدید وقت صرف کنید. در زمین مسابقه توپ را به بازیکن هم‌تیمی خود پاس بدهید. در تجارت و کسب و کار بکوشید که همکارتان به درخشش برسد. هر جایی که امکانش وجود دارد، اعتبار پیروزی تیمیتان را به سایر همکارانتان بدهید.

- **به دیگران ارزش بدهید، قبل از اینکه آنها به شما ارزش بدهند.**

یکی از واقعیات زندگی این است که اشخاص معمولاً به کسی که به آنها توجه کرده است، علاقه نشان می‌دهند. می‌توانید با بر شمردن توانمندی‌های دیگران، به رشد و بالندگی آنها کمک کنید.

اشخاص معمولاً به کسی که به آنها توجه کرده است، علاقه نشان می‌دهند.

نمونهٔ موردی

تا جایی که کریس گرِی‌سیوس[1] به یاد داشت، همیشه می‌خواست افسر پلیس شود. اما مانع بزرگی بر سر راه او قرار داشت. او دچار سرطان خون بود و بعید بود بتواند تا دوران بلوغ عمر کند. وقتی کریس هفت ساله بود، بیماری او شدت گرفت و

1. Chris Greicius

این زمانی بود که یکی از دوستان خانوادگی آنها که افسر گمرک امریکا بود، تصمیم گرفت به او کمک کند تا جایی که ممکن است به رؤیایش رنگ واقعی‌تری بخشد. او با رون کوکس[1]، که افسر بود، تماس گرفت و ترتیبی داد که کریس بتواند یک روز را با افسران واحد امنیت عمومی آریزونا سپری کند.

وقتی روز ملاقات فرا رسید، سه اتومبیل اسکورت و یک موتورسیکلت پلیس به رانندگی فردی به نام فرانک شنک‌ویتز[2] از او استقبال کردند. بعد هم ترتیبی دادند که سوار بر هلیکوپتر گشت پلیس به پرواز درآید. بعد که یونیفورم پلیس آریزونا را به تنش پوشاندند، او کاملاً به وجد آمد.

کاری به اندازه غنا بخشیدن به زندگی دیگران اغنا کننده و ارزشمند نیست.

1. Ron Cox
2. Frank Shankwitz

فصل ۹

شور و اشتیاق

قلب شما منبع انرژی برای اعضای تیم است.

به حال کسانی که نمی‌توانند از کارشان به هیجان بیایند، تأسف می‌خورم. اینها نه تنها هرگز راضی نمی‌شوند، بلکه هرگز به چیز ارزشمندی دست پیدا نمی‌کنند.

ـ والتر کرایسلر[1]

بدون شور و اشتیاق هرگز کار بزرگی صورت خارجی پیدا نکرده است.

ـ رالف والدو امرسون[2]

1. Walter Chrysler 2. Ralph Waldo Emerson

شیفتگان هاگ[1]

شور و اشتیاق آنان، درست مثل آنچه شیفتهٔ آنند، افسانه‌ای است. بسیاری از آنها عضو سازمانی به نام هاگ هستند. در ماه ژوئن سال ۱۹۹۸ بیش از ۱۴۰,۰۰۰ نفر آنها در خیابان‌های میلواکی[2] ایالت ویسکانسین[3] موتورسواری کردند تا شور و علاقهٔ خود را جشن بگیرند. اینها صاحبان موتورسیکلت‌های هارلی - دیویدسون هستند.

ماه ژوئن ۱۹۹۸ نود و پنجمین سالگرد تولید موتورسیکلت هارلی - دیویدسون بود. این شرکت زمانی پا گرفت که ویلیام هارلی ۲۱ ساله و دوست ۲۰ ساله‌اش آرتور دیویدسون[4] تصمیم گرفتند که دوچرخه‌ها را تبدیل به موتورسیکلت کنند. سال ۱۹۰۳ بود. در آن سال آنها توانستند سه موتورسیکلت دست‌ساز تولید کنند. دیری نگذشت که درهای موفقیت به روی آنها گشوده شد و توانستند که دامنه فعالیت خود را گسترش دهند. هر سالی که گذشت بر شمار موتورهای تولیدی آنها اضافه شد.

وقتی مسابقات موتورسیکلت‌رانی شروع شد و میان مردم از اشتهار و محبوبیت برخوردار گردید، هارلی - دیویدسون موقعیت

---

1. Hog: Harley-Davidson Organization
2. Milwaukee
3. Wisconsin
4. Arthur Davidson

ویژه‌ای پیدا کرد. وقتی جنگ جهانی اول شروع شد، متفقین خیلی زود متوجه موقعیت ممتاز موتورسیکلت در جنگ شدند. طبق برآورد شرکت هارلی ـ دیویدسون، آنها بخش اعظم ۲۰,۰۰۰ موتورسیکلتی را که ارتش امریکا در جنگ مورد استفاده قرار داده بود، تولید کرده بودند. وقتی خاتمه جنگ فرا رسید، اولین کسی که وارد خاک آلمان شد، سوار بر موتورسیکلت هارلی دیویدسون بود.

مدتی بیش از نیم قرن شرکت از رونق فراوانی برخوردار بود. یکی از دلایل موفقیت این شرکت این بود که کارکنان و مشتریان آن خود را عضو یک خانواده می‌دانستند. شرکت به رشد خود ادامه داد و توانست بر کیفیت موتورهای تولیدی و جلب مشتریان خود بیفزاید. در دهه ۱۹۷۰ هارلی ـ دیویدسون ۸۰ درصد بازار موتورسیکلت‌های ۸۵۰ سی‌سی به بالای امریکا را به خود اختصاص داده بود.

اما پیش از آنکه هارلی دیویدسون در دهه هفتاد به اوج فعالیت‌های خود برسد، با مسایل عدیده‌ای روبه‌رو شد. در اوایل دهه ۱۹۶۰ این شرکت تبدیل به یک شرکت سهامی عام شد تا هزینه‌های مربوط به مدرنیزه‌سازی و تنوع‌بخشی را تأمین کرده، بتواند با تولیدکنندگان ژاپنی بهتر رقابت کند. در اواخر دهه ۱۹۶۰ «اِی ـ ام ـ اف»[1] شرکت هارلی ـ دیویدسون را در اختیار گرفت. بعد

1. AMF

از شصت و پنج سال فعالیت پرافتخار در میلواکی، ستاد مرکزی شرکت ناگهان به نیویورک منتقل شد و بخش مونتاژ نهایی هم به پنسیلوانیا انتقال یافت. کارکنان هارلی ـ دیویدسون به شدت ناامید شدند.

در طیّ ده سال بعدی، اشتهار و محبوبیت هارلی ـ دیویدسون تنزل یافت. موتورسیکلت‌های ساخت شرکت به طرز وحشتناکی اعتبار خود را از دست دادند. افسران پلیس در نقاط مختلف کشور، که زمانی از سوار شدن بر موتورسیکلت ساخت امریکا مباهات می‌کردند، به خرید موتورسیکلت‌های ژاپنی که هم ارزان‌تر و هم مطمئن‌تر بودند، روی آوردند. تا سال ۱۹۸۰ هارلی ـ دیویدسون تنها ۳۰ درصد بازار گذشته را در اختیار داشت. و شرکت برای اولین‌بار در تاریخ فعالیت خود متضرّر گردید. آینده هارلی ـ دیویدسون بسیار مبهم به نظر می‌رسید.

اما آنچه هارلی ـ دیویدسون را نجات داد، اشتیاق کارکنان و مشتریانی بود که می‌خواستند آن را سر پا نگه دارند. در سال ۱۹۸۱، سیزده مقام برجسته اجرایی این شرکت سهام شرکت را خریداری کردند. در این میان می‌توان به واگن بیلز[1]، یکی از علاقمندان هارلی از جنگ جهانی دوم به این سو، اشاره کرد که از سوی ای ـ ام ـ اف مدیریت تولید موتورسیکلت را بر عهده داشت. مالکان جدید به سرعت هارلی ـ دیویدسون را متحول ساختند،

1. Vaughn Beales

روش‌های تولید را بهبود بخشیدند و کالاهای جدیدی به بازار عرضه نمودند. در ضمن، آنها به تأسیس گروه مالکان هاگ مبادرت کردند، که امروزه بیش از ۶۰۰,۰۰۰ عضو دارد. در سال ۱۹۸۵ هارلی ـ دیویدسون بعد از پنج سال به مرحلهٔ سوددهی رسید.

در طی این سال‌ها شمار زیادی از کارکنان شرکت را ترک کردند، اما کارکنانی که باقی ماندند، از اهمیت و تعهد فراوانی برخوردار بودند. بعد از آن مدیران هارلی ـ دیویدسون اقدامات عدیده‌ای برای بالا بردن تعهد سازمان و ایجاد اشتیاق نزد کارکنان و مشتریان و جلب توجه مردم صورت دادند. امروز، هارلی دیویدسون در بازارهای مختلف جهان سالانه بیش از ۲۰۰,۰۰۰ موتورسیکلت را به فروش می‌رساند، که معادل ۲/۹ میلیارد دلار سود عاید این شرکت می‌سازد.

شرح و بسط

چه چیزی هارلی ـ دیویدسون را نجات داد؟ به نظر من شور و اشتیاق. این اشتیاق بیلز و سایر مدیرانی بود که در سال ۱۹۸۱ شرکت را خریداری کردند و اجازه ندادند که این شرکت نابود شود. این اشتیاق کارکنان شرکت بود که در شرایط دشوار در کنار شرکت باقی ماندند تا با وجود تقلیل ۴۰ درصد از نیروی کار شرکت موتورسیکلت‌های بهتری تولید کنند. و البته باید به اشتیاق

مشتریان هم اشاره کرد، که همیشه بر این باور بوده‌اند که موتورسیکلت هارلی ـ دیویدسون بهترین موتورسیکلت دنیاست.

وقتی اشتیاق وجود داشته باشد، مردم می‌توانند در هر کاری موفق شوند.

چیزی جای اشتیاق را نمی‌گیرد. وقتی اعضای یک تیم پُر از شور و اشتیاق باشند، همه تیم انرژی می‌گیرد و این انرژی تولید قدرت می‌کند. چارلز شواب، صنعتگر سرشناس، می‌گوید: «وقتی اشتیاق وجود داشته باشد، مردم می‌توانند در هر کاری موفق شوند.»

کسانی که مشتاقند و اشتیاقشان را به محیط کار می‌آورند، از ویژگی‌های زیر برخوردارند:

۱. مسئولیت اشتیاق خود را بر عهده می‌گیرند.

افراد موفّق این را درک می‌کنند که نگرش انتخاب کردنی است و اشتیاق هم یکی از آنهاست. کسانی که منتظرند تا عواملی از خارج آتش شور و اشتیاق را در آنان شعله‌ور کنند، همیشه بازیچه دست دیگران هستند. این اشخاص تحت تأثیر تحولات بیرونی دل‌گرم یا دلسرد می‌شوند. اما انسان‌های مثبت از آن جهت مثبت هستند، که این ویژگی را انتخاب کرده‌اند. اگر می‌خواهید مثبت باشید

افراد مثبت از آن جهت مثبت هستند که این نگرش را خود برگزیده‌اند.

و از اشتیاق فراوانی برخوردار گردید، باید مسئولیت اینگونه بودن را بر عهده بگیرید.

۲. اقدام را بر احساس مقدّم می‌دارند.

تا شروع نکنید، نمی‌توانید برنده شوید. به همین دلیل است که باید به رغم احساسات خود دست به کار شوید. نمی‌توانید دست روی دست بگذارید و انتظار داشته باشید که بر بی‌حالی و رخوت خویش غلبه کنید. به این نکته توجه کنید:

> کسانی که می‌خواهند از چرخه ترس خارج شوند، اغلب تصور می‌کنند که باید ابتدا هراس خود را از میان بردارند تا این چرخه شکسته شود. اما نمی‌توانید منتظر انگیزه باقی بمانید تا شما را به حرکت وادار کند. برای غلبه بر ترس باید ترس را احساس کنید و با این حال دست به کار شوید. باید خودتان را به حرکت وادار سازید. تنها راه برای درهم شکستن این چرخه آن است که با ترس خود روبه‌رو شوید و به آن کاری که از آن می‌ترسید، اقدام کنید. مهم نیست این کاری که می‌کنید از چه بُعد و اهمیتی برخوردار است. برای غلبه بر ترس باید آستین بالا بزنید و از یک جایی شروع کنید.

به‌همین شکل، اگر خواهان شور اشتیاق در خود هستید، باید مشتاقانه رفتار کنید. اگر منتظر بمانید که ابتدا احساس را به‌دست آورید و بعد دست‌به‌کار شوید، ممکن است هرگز اشتیاقی در خود نیابید.

۳. بر آنچه می‌کنند، باور دارند.

چگونه ممکن است کسانی که شوری در خود نمی‌یابند، در دیگران شور و اشتیاق ایجاد کنند؟ یکی از بهترین راه‌های رسیدن به این منظور این است که به همه جنبه‌های کاری مثبت خود بیندیشید. اگر به کارتان باور داشته باشید و اگر به این باورهای مثبت توجه داشته باشید، می‌توانید مثبت بیندیشید و درباره کاری که می‌کنید، مثبت حرف بزنید. این اقدام شعله‌های اشتیاق را در شما زنده می‌کند. بعد از آنکه جرقه اشتیاق در وجودتان زده شد، تنها کاری که برایتان باقی می‌ماند این است که این آتش را شعله‌ور نگه دارید.

۴. با سایر مشتاقان صرف وقت می‌کنند.

اگر می‌خواهید بر اشتیاق خود بیفزایید، با افراد مشتاق دمخور شوید و با آنها معاشرت کنید. دنیس وِیتلی[1]، نویسنده کتاب‌های روانشناسی، می‌گوید: «اشتیاق واگیردار است. در حضور مشتاقان نمی‌توانید خنثی و بی‌تفاوت باقی بمانید.»

> **اشتیاق واگیردار است. در حضور مشتاقان نمی‌توانید خنثی و بی‌تفاوت باقی بمانید.**
>
> ـ دنیس ویتلی

1. Denis Waitley

به این موضوع فکر کنید

بیل گِیتز[1]، مدیرعامل میکروسافت، می‌گوید: «بهترین کاری که می‌کنم این است که اشتیاقم را با دیگران قسمت می‌کنم.» مسلماً کارکنان سازمان او از این ذهنیت بهره فراوان برده‌اند. آیا اگر اعضای تیم شما این سؤال را بپرسند، با پاسخ مشابهی در مورد شما اظهار نظر خواهند کرد؟ اشتیاق بر موفقیت‌ها و پیروزی اشخاص می‌افزاید، در حالی که رخوت و دودلی از امکان موفقیت می‌کاهد. مردم کدام یک از این خصوصیات را بیشتر در شما می‌یابند؟

راه دستیابی

برای افزودن بر اشتیاق خود...

- **از خود احساسی از اضطرار نشان دهید.** یک راه خوب برای افزودن بر اشتیاق خود این است که بر سرعت کارهای خود بیفزایید. اگر می‌بینید در کاری که می‌کنید اشتیاق لازم را ندارید، ضرب‌الاجلی برای اتمام آن مشخص سازید، که شما را به تکاپو وادارد.

1. Bill Gates

- **بخواهید که کار بیشتری صورت دهید.** یک راه برای ایجاد اشتیاق و نشان دادن اشتیاق خود به همکاران این است که بیشتر کار کنید. این هفته وقتی کسی از شما خواست که کاری را انجام دهید، ابتدا آن کاری را که لازم است، انجام دهید و بعد اضافه بر آن هم پیش بروید. دقت کنید که این رفتار شما روی رفتار همکارانتان تأثیر فراوانی بر جای می‌گذارد.

- **برای رسیدن به سطح بهترین‌ها تلاش کنید.** اِلبِرت هوبارد[1] می‌گوید: «بهترین تدارک کار خوب برای فردا این است که همین امروز کار خوبی انجام دهید.»

> **بهترین تدارک کار خوب برای فردا این است که همین امروز کار خوبی انجام دهید.**
> ـ اِلبِرت هوبارد

نمونهٔ موردی

آنها وقتشان را صرف کاری می‌کنند که در نهایت چند ساعت بیشتر دوام ندارد. آنها شب عید و روز اول سال به جای اینکه به میهمانی بروند و یا کنار خانواده‌شان بمانند، داوطلبانه به کار خیریه می‌پردازند. اشاره من به زنان و مردانی است که کاروان جشن گل‌های سرخ را در پاسادنا[2]ی کالیفرنیا به راه می‌اندازند.

1. Elbert Hubbard 2. Pasadena

همه ساله بیش از یک میلیون نفر برای دیدن کاروان گُل صف می‌کشند و بیش از ۴۰۰ میلیون نفر پای تلویزیون‌ها به تماشای این برنامه می‌نشینند، برنامه‌ای که از سال ۱۸۹۰ به این سو هر سال برگزار می‌گردد. با آنکه بسیاری از کاروان‌ها و ارابه‌ها را شرکت‌های حرفه‌ای تدارک می‌بینند، هنوز بعضی از آنها به دست داوطلبان مردمی ساخته و تزئین می‌گردند. ساختن این کاروان از بهار تا ماه دسامبر به طول می‌انجامد و روز قبل از رژه، ارابه‌ها باید با گُل تزئین شوند.

یکی از هماهنگ‌کنندگان برنامه می‌گوید: «ساختن یک کاروان ۴۰۰۰ نفر ـ ساعت وقت می‌گیرد. سوای این باید به همین میزان وقت صرف گل‌آرایی و تزئین ارابه‌ها کرد.»

اما چه عاملی سبب می‌شود که مردم هر ساله در این کار داوطلبانه شرکت می‌کنند؟ جواب این است: شور و اشتیاق! یکی از این داوطلبان در این مورد چنین توضیح می‌دهد: «این خودش کلی تفریح است. کار بسیار زیادی می‌برد. به علاوه، وقت فراوانی را باید صرف کرد. اما خیلی کیف دارد که آدم ارابه‌ای را در حال حرکت در خیابان ببیند و بگوید: «اینجایش را من درست کرده‌ام!»»

فصل ۱۰

هدفمندی

توجه کنید که هر عملی که از شما سر می‌زند، حساب شده باشد.

چه آسان می‌توان مطابق عقاید دیگران زندگی کرد، چه آسان می‌توان در خلوت و انزوا مطابق نظرات خود رفتار نمود، اما بزرگ آن کسی است که در میان مردم استقلال رأی خود را در عین صمیمیت و مهربانی حفظ کند.

ـ رالف والدو امرسون

در همان حال که سرگرم انجام کارهای کوچک هستید، به کارهای بزرگ بیندیشید تا همه کارهای کوچک در مسیری درست قرار گیرند.

ـ آلوین تافلر[1]

1. Alvin Toffler

چه عروسکی!

در سال ۲۰۰۰ من و همسرم، مارگارت[1]، نوه‌دار شدیم. دخترمان، الیزابت[2] و شوهرش، استیو[3] دختری به دنیا آوردند و نامش را مادلین[4] گذاشتند. چند ماه بعد از آن هم پسرمان جول[5] و همسرش الیزابت صاحب دختری شدند که اسمش را هانا[6] گذاشتند. سال‌ها بود که از دوستان نوه‌دارمان می‌شنیدیم، که نوه‌دار شدن چقدر جالب و شیرین است.

حالا من و مارگارت سرگرمی تازه‌ای پیدا کرده‌ایم: دنبال کتاب و اسباب‌بازی و هدیه برای این دو نوه هستیم. یکی از روزها ماگارت به خانه آمد و گفت: «جان، امروز چیزهای فوق‌العاده‌ای برای دخترها پیدا کرده‌ام. البته نوه‌های ما هنوز به قدر کافی بزرگ نشده‌اند، که کتاب بخوانند، اما اینها مجموعه‌ای کتاب درباره تاریخ امریکا از دیدگاه یک دختر است.»

او کاتالوگی را به من نشان داد و گفت هر یک از این کتاب‌ها مربوط به مقطع خاصی از تاریخ امریکاست. به نظر می‌رسید مجموعه جالبی برای نوه‌های ما باشند.

وقتی بیشتر بررسی کردم، دیدم سازمانی به نام شرکت پلیزِنت[7]

---

1. Margaret 2. Elizabeth 3. Steve
4. Madeline 5. Joel 6. Hannah
7. Pleasant Company

در تهیه این کتاب‌ها دست داشته است. این شرکت را کسی به نام پلیزنت رولند[1]، که قبلاً آموزگار بود، راه‌اندازی کرده بود. رولند سر کلاس درس به این نتیجه رسید کتاب‌هایی که از روی آنها به دانش‌آموزان درس می‌دهد، بسیار کسل‌کننده‌اند. این بود که تصمیم گرفت به تهیه کتاب‌هایی که مورد میل و علاقه دانش‌آموزان باشد، مبادرت کند. خانم رولند سرانجام به اتفاق دوستش والری تریپ[2] به ایده خلّاقی برای دخترها دست یافت.

این کتاب‌ها اساس مجموعه‌ای که آنها تهیه کردند، را تشکیل می‌دهند. تهیه این کتاب‌ها کاملاً پیچیده است و در هر قدم نیاز به برنامه‌ای هدفمند دارد. برای هر مقطع از تاریخ کشور، به شکلی که دخترها باید با آن رابطه برقرار کنند، مسایل فرهنگی، شامل نحوهٔ اسکان، طرز پوشیدن لباس، غذاهای مورد علاقه و چیزهای دیگر باید مدّ نظر قرار می‌گرفتند. تهیه هر یک از ابعاد فوق‌الذکر به واحدی واگذار شد و برای هر بخش نویسنده‌ای انتخاب گردید تا مجموعه کتاب‌هایی تهیه گردد که به یادگیری دانش‌آموزان کمک کند.

قدر مسلّم این است که این شیوه کار موفق از کار درآمد. این شرکت در کارش، هم از لحاظ آموزشی و هم از لحاظ مالی، موفق بوده است. این شرکت تاکنون توانسته ۶۱ میلیون کتاب و ۵ میلیون عروسک بفروشد. مجله‌ای که این شرکت تولید می‌کند

1. Pleasant T. Rowland
2. Valerie Tripp

۷۰۰,۰۰۰ نفر مشترک دارد. پلیزانت رولند تاکنون جوایز متعددی را از آن خود ساخته است.

شرح و بسط

هدفمند بودن یعنی چه؟ هدفمند بودن یعنی اینکه هر کاری را با هدف و منظوری انجام بدهید. در فصل ۱۱ درباره آگاهی از مأموریت خود در زندگی بحث کرده‌ایم. منظور این است که تصویر بزرگ زندگی و کارتان را در ذهن مجسم کنید. اما هدفمند بودن چیزی غیر از این است. منظور این است که در هر لحظه، و در هر روز کار درستی انجام بدهیم.

اشخاص موفق هدفمند هستند. پراکنده فکر نمی‌کنند. می‌دانند که چه کار می‌کنند و چرا آن کار را انجام می‌دهند. برای آنکه تیمی موفق شود، افرادش باید هدفمند باشند. باید روی کارشان متمرکز باشند و برای خود برنامه‌ای داشته باشند. هرکس بخواهد هدفمند زندگی کند، باید از شرایط زیر برخوردار باشد:

۱. هدف ارزشمندی برای زندگی خود داشته باشد.

برای هدفمند بودن باید برنامه و مقصودی داشته باشید. ویلیس ویتنی[1]، اولین مدیر لابراتوار پژوهشی جنرال الکتریک[2]، می‌گوید:

---

1. Willis R. Whitney　　2. General Electric

«بـــعضی‌ها هـــزاران دلیـــل می‌آورند کـه چـرا نـمی‌توانـند کاری را که می‌خواهند، انجام بدهند.در حـالی کـه بـه تـنها چیزی کـه احـتیاج دارنـد، آن است که ببینند به کدام دلیل مـــی‌توانـــند از پس آن کـار برآیند.»

بعضی‌ها هزاران دلیل مـی‌آورند کـه چـرا نـمی‌توانـند کـاری را کـه می‌خواهند، انجام بدهند و به تـنها چیزی که احتیاج دارند، آن است که ببینند به کدام دلیل می‌توانند از پس این کار برآیند.

– ویلیس ویتنی

پلیزانت رولند می‌خواست به بچه‌ها، به خصوص دخترها، کمک کند. این میل و خـواسـته سـبب شـد تـا شـرکتی بـه ارزش ۳۰۰ میلیون دلار راه‌اندازی کند. تا مـنظور و مـقصود خـاصی را دنـبال نکنید، نمی‌توانید هدفمند باشید.

۲. نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید.

وودی آلِن[1]، فیلمساز، می‌گوید: «بدون توجه بـه ایـنکه در چـه زمـینه‌ای کـار مـی‌کنم، دوست دارم آن کـاری را کـه هـنوز انـجام نداده‌ام، انجام دهم.» هرچند مـمکن است کـه او هـمه جـنبه‌های کاری‌اش را دوست نداشته باشد، اما آنقدرها فیلم ساخته که خود گویای این واقعیت است که عمدتاً از کارش خوشش می‌آید و در

1. Woody Allen

این کار موفق هم هست. با شناسایی جنبه‌های قوت خود می‌توانید بر اشتیاق خود بیفزایید و انرژی‌تان را تازه کنید. اگر خودتان را بشناسید و بدانید که چه کاری را به خوبی انجام می‌دهید، می‌توانید زمان و انرژی خود را به گونه‌ای هدفمند جهت دهید.

۳. مسئولیت‌های خود را اولویت‌بندی کنید.

وقتی به فلسفه وجودی زندگی‌تان پی بردید، پی بردن به اینکه روی چه چیزی و در چه زمانی کار کنید، آسان‌تر می‌شود. هنری دیوید تورئو[1] می‌گوید: «برای این آفریده نشده‌ایم که همه کارها را انجام بدهیم. برای آن متولد شده‌ایم که یک کاری بکنیم و منشأ اثری باشیم.»

> **برای آن آفریده نشده‌ایم که همه کارها را انجام بدهیم. برای آن متولد شده‌ایم که یک کاری بکنیم و منشاء اثری باشیم.**
>
> ــ هنری دیوید تورئو

۴. بیاموزید که نه بگویید.

نکته دیگری که شخص هدفمند باید بیاموزد، این است که چگونه «نه» بگویید. برای خود من این همیشه کار دشواری بوده است. من شخصاً به ندرت به موضوع و کاری برمی‌خورم که آنرا دوست نداشته

1. Henry David Thoreau

باشم، به همین دلیل معمولاً به همه چیز جواب مثبت می‌دهم. اما توجه داشته باشید اگر بخواهید همه کارها را انجام بدهید، به کارهایی که به منظور آن متولد شده‌اید، نمی‌رسید.

۵. برای موفقیت‌های بلندمدت آماده و مصمّم شوید.

رویکرد موقت «همه یا هیچ» به زیان بسیاری از مردم کار می‌کند. خیلی‌ها یا می‌خواهند برنده چیزهای بسیار بزرگ شوند یا اصولاً قدم از قدم برنمی‌دارند. و این در حالی است که اغلب پیروزی‌های زندگی، با همین پیروزی‌های کوچک حاصل می‌شود. اگر به جای اینکه به موفّقیت‌های لحظه‌ای فکر کنید، به موفقیت‌های بلندمدت بیندیشید، می‌توانید موجودی هدفمندتر گردید. این موضوعی است که در رشد و تعالی شخصی، ایجاد رابطه، سرمایه‌گذاری مالی و یا موفقیت‌های حرفه‌ای صدق می‌کند.

به این موضوع فکر کنید

تا چه اندازه هدفمند هستید؟ آیا هر روز برای هر کارتان برنامه‌ای دارید؟ آیا می‌دانید به کجا می‌روید؟ آیا می‌دانید چرا فلان کار را انجام می‌دهید؟ آیا به جای همه اینها خود را به رودخانه زندگی سپرده‌اید تا هر کجا خواست شما را با خود ببرد؟ اگر همکارانتان هدفمند بودن را در شما احساس نکنند، نمی‌دانند

که از شما چه انتظاری باید داشته باشند و بعید است که در مواقع حساس روی شما حساب کنند.

راه دستیابی

برای بهبود هدفمندی...

- **نقاط قوّت و ضعف خود را بررسی کنید.** اگـر خـودتان را بـه درستی نشناسید، نمی‌توانید هدفمند باشید. اگر تاکنون به مرور خود نپرداخته‌اید، فهرستی از نقاط قوّت و ضعف خود تهیه کنید. برای کسب اطـلاع بـیشتر بـه اعـضای خـانواده، دوستان و همکارانتان رجوع کنید. هرچه اطلاعات بیش‌تر و بازخورد صادقانه‌تری دریافت کنید، بهتر است.

- **در زمینه‌های تخصّصی خود تبحّر بیشتری پیدا کنید.** وقـتی از نقاط قوت خود اطلاعات بیشتری بـه دست آوریـد، تـمرکز پیدا می‌کنید. باید ۸۰ درصد اوقات خود را صرف دستیابی به هدف‌هایی بکنید که برای شما و تیم‌تان بازده خوبی به ارمغان می‌آورند. برنامه‌های روزانه خود را تا حـد امکـان بـا معیارهایی که دارید، تطبیق دهید.

- **برنامه‌های هدفمند داشته باشید.** هرچه زمان طولانی‌تری را صرف برنامه‌ریزی هدفمند کنید، کار بیشتری می‌توانید صورت دهید. اگر تنها چند ساعت یا یک روز خود را برنامه‌ریزی کنید، در همین حد نیز موفق می‌شوید. بهتر این است که ببینید در مدت یک هفته یا یک ماه آینده چه می‌خواهید بکنید. حتی بهتر است در صورت امکان هدف‌های یکساله داشته باشید. همین هفته سعی کنید در مقایسه با گذشته‌ها فرصت بیشتری را به برنامه‌ریزی اختصاص دهید. اگر تاکنون کارتان این بوده است که فقط برای یک روز برنامه‌ریزی کنید، این‌بار سعی کنید برای یک هفته برنامه بریزید. اگر همیشه برای یک هفته برنامه می‌ریخته‌اید، سعی کنید از این به بعد برنامه یک ماهه تدوین کنید. هرچه در طی روز هدفمندتر حرکت کنید، بهتر است.

نمونهٔ موردی

یکی از دوستانم از رادیو شنیده بود که مرد سالخورده‌ای به جوانی اندرز می‌داد.

او خطاب به جوان می‌گفت: «خجالت دارد که از خانه و خانواده‌ات تا این اندازه دور باشی. بگذار به موضوعی اشاره کنم که

تاکنون در تعیین الویت‌های زندگی به من کمک فراوانی کرده است. یکی از روزها نشستم و با خودم حساب کردم اشخاص به طور متوسط ۷۵ سال عمر می‌کنند. وقتی ۷۵ سال را در ۵۲ ضرب کردم، به رقم ۳۹۰۰ رسیدم. این تعداد روزهای شنبه‌ای است که یک آدم معمولی در طول زندگیش دارد.»

او در ادامه سخنش گفت: «تا سن ۵۵ سالگی‌ام هنوز به این جزئیات نپرداخته بودم. تا آن زمان ۲۸۰۰ شنبه را پشت سر گذاشته بودم. با خودم فکر کردم اگر ۷۵ سال زندگی کنم، ۱۰۰ شنبه دیگر برای لذت بردن از زندگیم برایم باقی می‌ماند.»

او ادامه داد که ۱۰۰۰ مهره خرید و آنها را در یک کیسه پلاستیکی شفاف قرار داد. او گفت: «از آن زمان به بعد هر شنبه یکی از مهره‌ها را از کیسه بیرون می‌آورم و به دور می‌اندازم. به‌تدریج شاهد کاهش مهره‌های کیسه می‌شوم و اینگونه به زندگی خودم توجه بیشتری می‌کنم. وقتی ببینید که فرصت زندگی کردن در این دنیا کم و کمتر می‌شود، بیشتر به اولویت‌های زندگی بها می‌دهید.»

بعد آن مرد سالخورده گفت: «بگذار این آخرین توصیه را هم به تو بکنم. امروز آخرین مهره را از کیسه بیرون آوردم و تا چند دقیقه دیگر می‌خواهم به اتفاق زنم که برایم به شدت عزیز است، برای خوردن صبحانه بیرون برویم. حالا که مهره‌ها تمام شده‌اند،

هر شنبه‌ای که می‌آید و می‌رود، در واقع کمی طولانی‌تر از آنچه پیش‌بینی کرده بودم، زندگی می‌کنم.»

درباره طول مدت عمرمان کاری از ما ساخته نیست، اما می‌توانیم درباره نحوهٔ گذراندن آن تصمیم بگیریم. اگر در استفاده از آنچه دارید، هدفمند رفتار کنید، می‌توانید از بخش اعظم استعداد و امکاناتی که خداوند به شما ارزانی داشته است، بهتر استفاده کنید.

فصل ۱۱

آگاهی از مأموریت خود در زندگی

تصویر بزرگ زندگی را رسا و شفاف ببینید.

رمز موفقیت، پایبندی به هدف در زندگی است.

ـ بنجامین دیزرائیلی[1]

کسی که می‌داند چرا زندگی می‌کند،
چگونه زندگی کردن را هم می‌شناسد.

ـ فردریش نیچه[2]

1. Benjamin Disraeli 2. Frierich Nietzsche

آمادهٔ دفاع

روز ۲۸ ژوئن سال ۱۷۷۸، حوالی شهر فری‌هولد[1] نیوجرسی[2] هوا به شدت گرم و مرطوب بود. در این روز که در تاریخ جنگ‌های انقلابی امریکا به عنوان حادثه‌ای مهم رقم خورد، جرج واشنگتن[3] که مدّت‌ها با سربازان انگلیسی جنگیده بود، تصمیم گرفت با رو در رویی کامل با دشمن، تکلیف جنگ را یکسره کند.

بعد از حمله‌ای غافلگیرانه و به دنبال آن، عقب‌نشینی ژنرال چارلز لی[4] امریکایی، نیروهای انقلابی تحت فرماندهی ژنرال واشنگتن، با آتش توپخانه مواضع سربازان انگلیسی را گلوله‌باران کردند. این بزرگ‌ترین نبردی بود که تا آن زمان میان انقلابیون امریکایی و سربازان انگلیسی رخ داده بود. ساعت‌ها در دمای ۱۰۰ درجه فارنهایت، توپخانه طرفین صدها تُن آتش و آهن به سمت یکدیگر شلیک کردند. طرفین دعوا هر کدام ده توپ داشتند و تا مدتی مدید هیچ‌یک از طرفین نتوانستند به موفقیت چشمگیری دست پیدا کنند.

با ادامه جنگ، بسیاری از رزمندگان گرفتار خستگی و فرسودگی شدند. بسیاری از آنها آب می‌خواستند. در این زمان

1. Freehold
2. New Jersey
3. George Washington
4. Charles Lee

مری هِیز[1]، همسر ویلیام هِیز[2] توپچی، با ظرفی پُر از آب به صف مقدم جبهه آمد تا به سربازان تشنه آب برساند. او قبلاً هم از این قبیل کارها کرده بود. او در تمام طول جنگ در کنار شوهرش سفر کرده بود. این کاری بود که بسیاری از همسران رزمندگان در آن زمان انجام می‌دادند. مری هیز برای سربازان غذا می‌پخت و جراحات سربازان را پانسمان می‌کرد. او به اندازهٔ سربازان ارتش امریکا با عزمی راسخ خود را وقف آرمان آزادی کرده بود. او حتی زمستان بسیار سخت و شدید در منطقه والی فورج[3] را در کنار سربازان پشت سر گذاشته بود.

در این روز گرم آب‌رسانی وظیفه‌ای تمام وقت بود؛ هر چند مری در ضمن این کار به مجروحان هم رسیدگی می‌کرد. او در جریان آب‌رسانی متوجه شد که شوهرش جای خود را به سرباز دیگری داده بود تا استراحت کند و به علت مجروح شدن آن سرباز دوباره مجبور شده بود که پشت توپ قرار بگیرد. جنگ به حدی شدید بود که امریکائیان نمی‌توانستند حتی یکی از توپ‌های خود را رها کنند، زیرا همین کار می‌توانست به شکست آنها منجر گردد.

در همین زمان ویلیام در اثر آتش دشمن از پای درآمد. مری که شاهد کشته شدن شوهرش بود، لحظه‌ای تردید نکرد. او به

1. Mary Hays 2. William Hays 3. Valley Forge

اندازه کافی با ارتشیان نشست و برخاست کرده بود که بداند چه باید بکند. با توجه به کمبود نیرو، مری رفت و پشت توپ همسرش نشست.

یکی از سربازان اهل کنِکتی‌کات[1] بعدها در اتوبیوگرافی خود در خصوص اقدام مری نوشت:

در حالی که پشت توپ نشسته بود و آن را آماده تیراندازی می‌کرد، آتش یکی از توپ‌های دشمن از بین پاهایش گذشت. این گلوله که به خود مری آسیبی نرساند، بخش پایین دامن او را کَند و با خود برد. مری با نگاهی بی‌اعتنا به این صحنه به کارش ادامه داد.

بعد از ساعت‌ها جنگیدن، نیروهای انگلیسی به اجبار عقب‌نشینی کردند. نیروهای امریکایی در نبرد پیروز شده بودند. با آنکه نبرد مانماوث[2]، به لحاظ فتوحات جنگی پیروزی چشمگیری محسوب نمی‌شد، امّا پیروزی سیاسی بزرگی بود که روحیه سربازان را بالا برد. نیروهای انقلابی امریکا با سربازان انگلیسی رو در رو شده و آنها را به عقب رانده بودند و در این طولانی‌ترین نبرد در جنگ‌های میان امریکا و انگلیس، سربازان

1. Connecticut
2. Battle of Monmouth

انگلیسی دو تا سه برابر امریکایی‌ها تلفات دادند. جرج واشنگتن در پایان این پیروزی، مری هیز را به درجه افسری مفتخر ساخت.

شرح و بسط

مری هیز در تاریخ امریکا نهاد بسیاری از کسانی است که در انقلاب امریکا جنگیدند. او و اشخاصی مانند او به شدت به رسالت خود واقف بودند و احساس هدفمندی می‌کردند و حس پایبندی به هدف و رسالت بود که آنها را وادار می‌کرد تا آنجا که توان دارند به آرمان، به کشور و به هم‌رزمان خود خدمت کنند.

بسیاری از ما در موقعیتی نیستیم که بتوانیم مانند مری هیز به جبهه برویم، اما می‌توانیم پایبندی او را به رسالتش الگو قرار دهیم. مری هیز چهار خصلت اعضایی از تیم را که به رسالت خویش آگاهند، از خود به نمایش گذاشت:

۱. می‌دانند که تیمشان به کجا می‌رود.

ما امریکایی‌ها مرهون کسانی هستیم که بنیانگذار مملکتی هستند که در آن زندگی می‌کنیم. ما شجاعت، احساس تعهد و از خودگذشتگی آنها را می‌ستاییم. به علاوه، آنها را به‌خاطر حس دوراندیشی و رسالتی که داشتند، ستایش می‌کنیم. آنها می‌دانستند برای چه می‌جنگند. داشتن حس مأموریت به

اشخاص قدرت فراوان می‌بخشد. کلمنت استون مـی‌گوید: «وقـتی مأموریت خود را کشف می‌کنید با خواسته‌ها و انتظارات آن آشـنا می‌شوید. این حس وجودتان را از شور و اشتیاق لبریز می‌سازد و آتش مـیل شـما را بـرای تـلاش در راسـتای تـحقق بـخشیدن بـه مأموریت خود شعله‌ور می‌کند.»

۲. اجازه می‌دهند که رهبر تیم وظیفه‌اش را انجام دهد.

افرادی از تیم که به رسالت خویش آگاهند، این امکان را فراهم می‌کنند که رهبر تیم وظایف رهبری خود را بهتر انجام دهـد. در جریان جنگ‌های استقلال چیزی نمانده بود که در جنگ مانماوث شکست بخورند. ژنرال واشنگتن به ژنرال لی دستور داده بود که به مواضع دشمن حمله کند و آنقدر به درگیری ادامه دهد تا نیروهای اصلی وارد کارزار شوند. اما ژنرال لی بر خلاف نقشه جرج واشنگتن دست به حمله‌ای محتاطانه زد و ناگهان بـی‌هیچ دلیـل مـوجهی شروع به عقب‌نشینی کرد. لی در واقع فرصت پیروزی بر نیروهای انگـلیسی را از دست داد. خـوشبختانه ژنـرال واشـنگتن تـوانست جنگ را به سود خود به پایان بـبرد. بـعد از پـایان درگـیری‌ها ژنـرال لی محاکمه شد و درجه و عنوانش را از دست داد.

> **رهبری توانایی تبدیل دورنما به واقعیت است.**
>
> – وارن بِنیس

هرگاه یکی از اعضای تیم بر خلاف رهبر خود کاری صورت دهد، این احتمال هست که تیم آسیب ببیند. وارِن بِنیس[1] می‌گوید: «رهبری توانایی تبدیل دورنما به واقعیت است.» برای اینکه تیم برنده شود، رهبر باید امکان رهبری کردن پیدا کند.

۳. پیروزی تیم را مقدم بر پیروزی خود می‌دانند.

کار گروهی همیشه مستلزم از خودگذشتگی است. بازیکنان خوب تیمی همیشه موفقیت تیم را مقدم بر موفقیّت خود ارزیابی می‌کنند. معنا و مفهوم این حرف این است که افراد تیم باید از خودگذشتگی لازم را داشته باشند و هدف‌های شخصی یا حتی امنیت خود را فدای اهداف و امنیت تیم کنند.

۴. برای تحقق مأموریت هر کاری را که لازم باشد، انجام می‌دهند.

کاملاً مشخص است که مری هیز حاضر بود برای تحقق رسالت تیمش هر کاری را که لازم است، انجام دهد. او حاضر بود در بخش پشتیبانی آشپزی کند، لباس بشوید و یا خدمات دیگر را انجام دهد، و درست مثل یک سرباز در خط مقدم جبهه بجنگد. اگر موفقیت تیم با از خودگذشتگی شما حاصل می‌شود، چه بهتر که این از خودگذشتگی را نشان بدهید.

1. Warren G. Bennis

به این موضوع فکر کنید

آیا شما و سایر اعضای تیم تابلوی کلی و هدف غایی را در نظر می‌گیرید؟ آیا پیوسته در اندیشه راه‌هایی هستید که تیم را در تحقق رسالتش یاری دهید؟ یا نه، به قدری در جزئیات کار خود غرق هستید، که مأموریت اصلی را پاک به دست فراموشی سپرده‌اید؟ اگر شما به دلیل رسیدن به موفقیت شخصی یا حتی موفقیت بخش خود، از موفقیت تیم و تحقق رسالت آن غافلید، لازم است اقداماتی صورت دهید و مأموریت تیم خود را مد نظر قرار دهید.

راه دستیابی

برای اینکه مأموریت‌مدار شوید...

- **به این توجه کنید که آیا تیم شما به مأموریت خود توجه لازم را دارد یا خیر.** اگر تیم فاقد ذهنیتی رسالت‌مدار باشد، کار بسیار دشوار می‌شود. در واقع اگر تیم در جهت مشخصی حرکت نکند، اصولاً تیم نیست! از این‌رو باید رسالت و مأموریت تیم شفاف باشد. آیا تیم یا سازمان شما

> **تیمی که قرار نیست به جایی برسد، اصولاً تیم نیست!**

مأموریت اعلام‌شده دارد؟ اگر ندارد، به کمک اعضای تیم خود مأموریت آن را مشخص سازید. و اگر دارد، ببینید آیا هدف‌های تیم با مأموریت آن از همخوانی لازم برخوردار است یا خیر. اگر ارزش‌ها، مأموریت، هدف‌ها و اقدامات تیم با هم همخوانی نداشته باشند، به عنوان عضوی از تیم با دشواری روبه‌رو می‌شوید.

- **راه‌هایی بیابید که مأموریت خود را همواره مد نظر داشته باشید.**

اگر همیشه موفقیت در مشت شماست، اگر به تنها‌کار کردن عادت دارید، اگر به جای توجه به هدف‌های بلندمدت و بزرگ به هدف‌های فوری می‌اندیشید، احتمالاً برای به خاطر سپاردن مأموریت خود به کمک‌های بیشتری نیاز دارید. چه بهتر که مأموریت خود را روی کاغذ بیاورید و آن را جایی در معرض دید خود قرار دهید. آن را روی یک کارت اندکس بنویسید و کارت را روی آینه دستشویی خود بچسبانید. می‌توانید مأموریت خود را در کامپیوترتان ضبط کنید تا هر روز به محض روشن کردن کامپیوتر چشمتان به آن بیفتد. کاری کنید تا رسالت تیم خود را همیشه پیش چشم داشته باشید.

- **به عنوان عضوی از تیم حداکثر تلاش‌تان را به خرج دهید.** پس از آنکه از مأموریت و جهت‌گیری تیم خود مطمئن شدید، قاطعانه تصمیم بگیرید که در مجموعه تیم و نه به طور انفرادی، بیشترین تلاش خود را برای تحقّق بخشیدن به این رسالت انجام دهید.

نمونهٔ موردی

بیست سال بود که رِگی جکسون[1] یکی از مؤثّرترین بازیکنان بیس‌بال به حساب می‌آمد.

توماس باسوِل[2] در کتابش توضیح می‌دهد که چگونه جکسون بدون دریافت علامت پایگاه[3] را گرفت. این کاری بود که مدیر تیم، ارل ویور[4]، آن را مجاز نمی‌دانست. اما جکسون که از اعتماد به نفس فراوان برخوردار بود، این کار را بدون رعایت نظر مربی انجام داد. او دونده خوبی بود و معتقد بود که حریفان خود را به قدری خوب می‌شناسد که خودش می‌تواند تشخیص دهد که چه زمانی موقع گرفتن پایگاه است.

کمی دیرتر، مربی تیم جکسون را از بازی بیرون کشید و به او گفت که چرا نباید آن عمل را انجام می‌داد. در آن بازی جکسون

---

1. Reggie Jackson
2. Thomas Boswell
3. Base
4. Earl Weaver

در کارش موفق شد، اما تیم او به همین دلیل بازی را بـاخت. در واقع جکسون به سبب آنکه منافع تیمش را در نظر نگـرفته بـود، باعث بازنده شدن تیمش شد. باید دانست که بازیکنان خوب منافع لحظه‌ای را در نظر نمی‌گیرند، بلکه همیشه به مأموریت تیم خود فکر می‌کنند و منافع تیمی را برتر از منافع شخصی خود می‌دانند.

فصل ۱۲

آمادگی

آماده بودن تفاوت میان شکست و پیروزی را رقم می‌زند.

دستاوردهای بزرگ حاصل آمادگی‌های کوچک و پیش پا افتاده است.

ـ راجر استاباک[1]

آماده بودن بهتر از اقدامات اصلاحی بعدی است.

ـ جان ماکسول

1. Roger Staubach

قهرمان باوجدان

آلوین یورک[1] به عنوان بزرگ‌ترین سرباز جنگ جهانی اول شناخته می‌شود. او که در پایان جنگ انواع مدال‌های افتخار را نصیب خود کرد، قهرمانی بزرگ بود. در مراسم اهداء مدال مارشال فرانسوی، فردیناند فوش به یورک گفت: «کاری که تو کردی بزرگ‌ترین اقدامی بود که یک سرباز تا این زمان انجام داده است.»

قبل از جنگ کسی پیش‌بینی نمی‌کرد که یورک قهرمان جنگ شود. حتی خود او هم چنین باوری نداشت! او که سومین فرزند یک خانواده ۱۳ نفره بود، در کوهستان‌های تِنِسی[2] بزرگ شد. او هم مانند پدرش کشاورزی می‌کرد و حکم یک کارگر ساده و بی‌مهارت را داشت. مدتی نیز آهنگری کرد. اما اولین عشق او شکار بود و مانند پدرش و اغلب مردان ناحیه‌ای که در آن رشد یافته بود، تیراندازی ماهر بود.

یورک ۲۴ ساله بود که پدرش مرد و او نان‌بیار اصلی خانواده شد، اما هنوز یکی، دو سالی نگذشته بود که یورک گرفتار قمار، الکل و کتک‌کاری شد. به زودی به «بزن بهادر محل» شهرت یافت. اما در نوروز ۱۹۱۵، وقتی ۲۷ ساله بود، تصمیم گرفت که در رفتارش تجدید نظر کند. او به مادرش قول داد که تحوّلی در

1. Alvin York 2. Tennessee

زندگیش ایجاد کند و در زمستان همان سال در یک میتینگ مذهبی دینداری پیشه کرد و یک مسیحی معتقد شد.

طی دو سال بعد، الوین یورک انسان متفاوتی شد. او میخوارگی را به کلّی کنار گذاشت و از کشیدن سیگار، دشنام دادن و جنگ و دعوا دست کشید. همه تلاش او این بود که از خانواده‌اش حمایت کند. در ضمن به مطالعهٔ کتاب مقدس روی آورد. بعد از آن به احداث کلیسایی در شهرش کمک کرد و به مقام دومین روحانی ارشد آن کلیسا رسید. او در ضمن به گروه مخالفان جنگ پیوست. به همین دلیل وقتی در سال ۱۹۱۷ او را به ارتش فرا خواندند، بر سر دوراهی قرار گرفت. او عاشق کشورش بود. تمام خانواده‌اش از دوران استعمار برای آزادی کشورشان جنگیده بودند. اما در ضمن او عاشق خداوند بود و می‌خواست از او اطاعت کرده باشد. یورک در این خصوص می‌نویسد:

«دین و تجربه به من می‌گفت که به جنگ نروم، اما خاطره نیاکانم به من گوشزد می‌کرد که سلاح به دست گیرم و به جنگ بروم. چه ناگوار است که دستورات الهی و فرامین کشور رو در روی یکدیگر قرار گیرند. من می‌خواستم هم یک مسیحی خوب باشم و هم یک وطن‌پرست تمام و کمال.»

یورک در آغاز کار به عنوان مخالف جنگ ارزیابی شد و با آنکه

هنوز تصمیمش را دربارهٔ شرکت در جنگ نگرفته بود، مطابق دستور ارتش در پادگان گوردون[1]، ایالت جورجیا[2] تحت آموزش‌های نظامی قرار گرفت. در اینجا بود که در ردیف بهترین‌ها قرار گرفت. یورک ذاتاً یک رهبر بود و زندگی دوران نوجوانی و جوانی از او یک سرباز خوب ساخته بود. او به لحاظ جسمی قدرتمند بود، از نظم و انضباط خوب برخوردار بود و در تیراندازی حتّی از فاصله دویست یاردی هرگز تیرش به خطا نمی‌رفت.

تنها زمینه‌ای که یورک در آن به آمادگی نرسیده بود، احساسات قلبی‌اش بود. هنوز مطمئن نبود که بتواند جان انسانی را بگیرد. از این رو تصمیم گرفت در این زمینه بیشتر بررسی کند. بارها با کشیش صحبت کرد و مشکلش را با سروان و سرگرد واحد در میان گذاشت. از تاریخ ۱۴ نوامبر که او را به ارتش احضار کردند تا ۳۰ آوریل که با کشتی راهی خارج از کشور شد، مرتباً با این موضوع کلنجار رفت. اما سرانجام موضوع را برای خود حل و فصل کرد. در کتاب مقدس آمده بود هرکس به صلح و آرامش کمک کند، آمرزیده می‌شود. یورک با خود گفت: «اگر من با شرکت در این جنگ به صلح و آرامش کمک کنم، در شمار آمرزیدگان قرار می‌گیرم.» با این ذهنیت جسم و جانش آماده نبرد شد.

با آنکه یورک در آغاز ماه ژوئن در عملیاتی رزمی در خاک

---

1. Camp Gordon 2. Georgia

فرانسه شرکت کرد، اقداماتی که او را به قهرمان جنگ تبدیل کرد، به بعد از ۱۸ اکتبر ۱۹۱۸ مربوط می‌شد. در جریان نبرد آرگون[1]، که گروهی از سربازان امریکایی در اثر شلیک مسلسل‌های آلمان‌ها از پای درآمدند، ۱۷ نفر سرباز، که یورک هم یکی از آنها بود، مأموریت یافتند تا با عبور از خطوط دشمن حواس سربازان آلمانی را به جای دیگری معطوف نمایند. گروه ۱۷ نفره به گروهی ۲۰ نفره از سربازان آلمانی رسیدند که سلاح‌های خود را کنار گذاشته بودند تا غذا بخورند. سربازان امریکایی، سربازان آلمانی را به اسارت گرفتند، اما، در همین لحظه به دستور فرمانده آلمانی آتش مسلسل به روی سربازان امریکایی گشوده شد. در مدت کمتر از یک لحظه نُه تن از سربازان امریکایی کشته و مجروح شدند و از آنجایی که افسران و درجه‌داران گروه هم در شمار کشته‌شدگان قرار داشتند، یورک، که سرجوخه بود، فرماندهی گروه را به دست گرفت.

یورک برای بیش از دو دهه در شهر پال مال[2] تنسی همه هفته در مسابقات تیراندازی شرکت کرده بود. آن روز این آمادگی و تدارک قبلی در برخورد با مسلسل‌ها کمک فراوانی به او کرد. وقتی مسلسل‌چی‌های دشمن می‌ایستادند تا به روی سربازان امریکایی آتش بگشایند، یورک یکی‌یکی آنها را هدف می‌گرفت. بعد از آنکه

1. Battle of Argonne 2. Pall Mall

بسیاری از سربازان دشمن از پای درآمدند، یورک از بقیه خواست تا تسلیم شوند، اما آنها زیر بار نرفتند. یورک با شلیک ۱۷ گلوله، هر هفده نفر را از پای درآورد. و به این ترتیب تهدید گلوله‌های مسلسل از میان برداشته شد.

وقتی مهمات یورک به اتمام رسید، گروهی از سربازان آلمانی با سرنیزه به سمت او یورش بردند. یورک با سلاح کمری به دفاع از خود برخاست و با شلیک هشت گلوله هشت نفر دیگر از سربازان آلمانی را از پای درآورد. بعد از آن در حالی که یورک و همقطاران او اسرا را با خود می‌بردند، سر راه توانستند گروهی دیگر از افسران و سربازان آلمانی را به اسارت بگیرند. این ۸ نفر تا رسیدن به قلمروی متفقین توانستند ۱۳۲ آلمانی را به اسارت بگیرند. آمادگی و خونسردی یورک جوخه او را نجات داد و پیروزی بزرگی برای متفقین به ارمغان آورد.

یورک در موطنش با استقبالی باشکوه، آوازه‌ای پرافتخار و پیشنهادات کلان متعددی روبه‌رو شد. اما یورک برنامه‌اش این بود که مدرسه‌ای بسازد تا بچه‌های دیارش در آن سواد یاد بگیرند. یورک می‌نویسد: «پیش خودم حساب کردم که رنج‌ها و مشقت‌های دوران جنگ این آمادگی را به من بخشید تا در کوهستان‌ها به این تلاش جدید دست بزنم. من در این جنگ به ارزش جان انسان‌ها پی بردم. وسوسه‌هایی که با آن روبه‌رو شدم، شخصیتم را آبدیده

کرد.» یورک در سال ۱۹۲۶ به تأسیس مؤسسه کشاورزی یورک[1] اقدام کرد، که تا به امروز به آموزش علاقه‌مندان مبادرت می‌کند.

شرح و بسط

میگوئل سروانتس[2]، رمان‌نویس اسپانیایی، می‌گوید: «کسی که در آمادگی به سر می‌برد، نیمی از نبرد را پشت سر گذاشته است.» این مطلبی بود که درباره اَلوین یورک صدق می‌کرد و برای شما هم می‌تواند صدق کند.

> **کسی که در آمادگی به سر می‌برد، نیمی از نبرد را پشت سر گذاشته است.**
>
> ـ میگوئل سروانتس

اگر می‌خواهید خودتان را آماده کنید تا به تیم خود در رویارویی و دست و پنجه نرم کردن با چالش‌های پیش رو کمک کنید، به موارد زیر بیندیشید:

۱. ارزیابی

آماده شدن از این‌جا شروع می‌شود که ببینید برای چه آماده می‌شوید. الوین یورک می‌دانست که برای جنگ آماده می‌شود و در نتیجه آمادگی خود را ارزیابی کرد. به همین شکل شما هم باید بدانید که شما و تیمتان چه برنامه‌ای در پیش دارید. باید ارزیابی

1. York Agricultural Institute

2. Miguel de Cervantes

کنید که چه شرایطی پیش رو دارید. باید به این توجه کنید که برای رسیدن به خواسته‌های خود چه بهایی باید بپردازید. در غیر اینصورت نمی‌توانید به آمادگی لازم برسید.

۲. مسیر درست

من از بازی گلف لذت می‌برم. این بازی به من درس ارزشمندی آموخته است. با آنکه می‌دانید به کجا می‌خواهید برسید، اگر مسیر درستی انتخاب نکنید، هرگز به مقصد نمی‌رسید. این موضوع در زندگی شخصی نیز به اندازه بازی گلف اهمیت دارد. اگر به درستی مسیریابی کنید، امکان موفقیّت شما افزایش می‌یابد. اما اگر مسیر را نادرست انتخاب کنید، با وجود آمادگی قبلی هرگز به موفقیت نمی‌رسید. کوشش زیاد به تنهایی کافی نیست، باید کار را درست انجام بدهید.

۳. نگرش

تنبل‌ها به ندرت خود را آماده کنند. اما افراد زرنگ با اینکه از قبل آماده‌اند، اما گاه درست از همان چیزی که می‌تواند آنها را در رویارویی با چالش‌ها گمراه کند، غافل می‌شوند و آن نگرش است. برای موفق شدن در هر تلاشی باید به جنبه‌های ذهنی آن توجه کنید. باید به لحاظ جسمانی به آمادگی برسید، اما در ضمن لازم

است که ذهنیت مثبت داشته باشید. باید درباره خود، همکاران و موقعیتی که در آن قرار دارید، مثبت فکر کنید. اگر به خود و به همکارانتان اعتقاد داشته باشید، خود را برای موفقیت آماده می‌سازید.

۴. عمل و اقدام

در نهایت باید دست به کار شوید. آماده شدن به معنای آن است که درست در وقت مقتضی مهیای برداشتن اولین قدم شوید. توجه داشته باشید که بزرگ‌ترین متحد و هم‌پیمان آمادگی «شجاعت» و بزرگ‌ترین دشمن آن «ترس» است.

بزرگ‌ترین متحد و هم‌پیمان آمادگی «شجاعت» و بزرگ‌ترین دشمن آن «ترس» است.

به این موضوع فکر کنید

آیا همیشه عادت دارید که ببرید؟ آیا آنقدر تلاش می‌کنید تا موفق شوید؟ آیا آماده شدن بخشی از برنامه‌های عادی روزمرهٔ شما را تشکیل می‌دهد؟ اگر پیوسته همکارانتان را دست‌کم بگیرید و آنها را تحقیر کنید، احتمالاً در جای اصلی خود قرار ندارید و یا به اندازه کافی اوقات خود را صرف آماده شدن برای برخورد با چالش‌ها نمی‌کنید.

راه دستیابی

برای آماده کردن بهتر خود...

- **به آینده بیندیشید.** هنری فورد[1] می‌گفت: «راز موفقیّت آمادگی قبلی است.» آماده شدن مستلزم آینده‌نگری است. اینگونه می‌توانید از همین حالا بدانید که در آینده به چه چیزهایی احتیاج خواهید داشت. برای خود سیستمی پیاده کنید یا فهرستی تهیه کنید که با شکستن یک کار به مراحل یا اجزای کوچک‌تر به شما کمک کند تا به طور ذهنی هر فرآیندی را از پیش بررسی کنید و بعد ببینید برای تحقّق بخشیدن به هر مرحله چه اقداماتی باید صورت دهید.

> **بیش از هر چیز دیگری آمادگی رمز و راز پیروزی است.**
>
> ـ هنری فورد

- **بیشتر تحقیق کنید.** اشخاص در هر زمینه و رشته‌ای که باشند، برای بالا بردن اطلاعات خود دست به تحقیق می‌زنند. چه بهتر که با ابزارهای پژوهشی کار و حرفه خود بیشتر آشنا شوید و به شکلی ماهرانه از آنها استفاده کنید.

---

1. Henry Ford

- **از اشتباهات خود عبرت بگیرید.** بهترین ابزار آمادگی می‌تواند تجربه خود شخص باشد. به اشتباهات اخیر خود فکر کنید. آنها را در جایی بنویسید. بعد آنها را بررسی کنید و ببینید این‌بار که با موقعیت مشابهی روبه‌رو شدید، چه کار می‌توانید انجام بدهید.

نمونهٔ موردی

در سال ۱۹۴۶ رِی چارلز[1] هنرمند شنید که گروه خوانندگان لاکی میلیندر[2] به شهر آنها می‌آیند. چارلز ترتیبی داد که از او آزمون صدا بگیرند تا شاید به این گروه راه پیدا کند. او در پوستش نمی‌گنجید. اگر این اتفاق می‌افتاد، نانش در روغن بود.

وقتی نوبت به او رسید، این موسیقی‌دان جوان پیانو نواخت و ترانه‌ای همراه با آن اجرا کرد. چارلز نابینا بود و نمی‌توانست واکنش میلیندر را نسبت به اجرایش ببیند. از این‌رو وقتی کارش را تمام کرد، بیصبرانه منتظر ماند تا واکنش میلیندر را بشنود. سرانجام صدای سرگروه آنها را شنید که گفت: «عزیزجان، زیاد خوب نبود.» چارلز به اتاقش برگشت و شروع به گریستن کرد.

چارلز بعداً گفت: «این بهترین اتفاقی بود که در همه عمرم برایم رخ داد. پس از آنکه احساس تأسف به حال خود در من فروکش

---

1. Ray Charles
2. Lucky Millinder

کرد، دوباره تمریناتم را از سر گرفتم تا شرایطی پیدا کنم که کسی نتواند به کارم ایراد بگیرد.» آمادگی چارلز سبب شد که او به مدت نیم قرن از موقعیت والایی برخوردار گردد. او تاکنون با برخی از بااستعدادترین موسیقی‌دان‌های دنیا نوازندگی کرده است. ممکن است آماده شدن تضمینی برای پیروزی نباشد، اما بی‌شک شما را در این موقعیت قرار می‌دهد.

یکبار غافلگیر شدن مجاز است، اما اگر این اتفاق دوباره بیفتد، نشانه آن است که از آمادگی لازم برخوردار نیستید.

فصل ۱۳

رابطه‌مندی

اگر شما با آنها کنار بیایید،
آنها هم با شما کنار می‌آیند.

به کمک روابط می‌فهمیم که کی هستیم و می‌توانیم به کجاها برسیم. اگر دقت کنیم، اغلب می‌توانیم موفقیت‌هایمان را به رابطه‌ای محوری و مهم نسبت دهیم.

ـ دونالد کلیفتون[1] و پائولا نِلسون[2]

هر کسی که عقایدش را بیش از سایر افراد گروهش دوست بدارد، کارش را از پیش می‌برد، اما به تیمش لطمه می‌زند.

ـ جان ماکسول

1. Donald O. Clifton 2. Paula Nelson

برقراری رابطه با دیگران در هر شرایط

در اوایل دهه ۱۹۶۰ مایکل دیوِر[1] جوانی بود با گرایشات سیاسی که دنبال رهبری می‌گشت که بتواند به او اعتقاد داشته باشد و از او پیروی کند. رهبری که او برای خودش پیدا کرد، سیاستمداری به نام رونالد ریگان[2] بود، که زمانی بازیگر فیلم‌های سینمایی بود. در سال ۱۹۶۶، ریگان به سمت فرماندار کالیفرنیا برگزیده شد. او از سال ۱۹۶۷ تا سال ۱۹۷۵ دو دور در این سمت باقی ماند. در خلال این چند سال دیور معاون ستاد ریگان شد و این سمت را حتی پس از انتخاب ریگان به عنوان چهلمین رئیس‌جمهور امریکا همچنان حفظ کرد.

دیوِر بسیاری از خصوصیات مردی که ۳۰ سال با او کار کرد را به دیده تحسین می‌نگریست. رونالد ریگان صفات برجسته‌ای داشت: او اعتقاداتی راسخ داشت، به کشورش عشق می‌ورزید، و خود را به خوبی می‌شناخت. در برقراری ارتباط از تسلط فراوان برخوردار بود و از صداقت بهره داشت. دیور در مورد ریگان می‌گوید: «همین اندازه می‌توانم بگویم که «اصولاً ریاکاری در خونش نبود.»

اما به جرأت می‌توان گفت برجسته‌ترین کیفیت او توانایی برقراری ارتباط با مردم بود.

1. Michael Deaver 2. Ronald Reagan

دیور می‌گوید: «رونالد ریگان یکی از خجالتی‌ترین آدم‌هایی بود که به عمرم دیدم. با این حال، او می‌توانست با هر کسی که بخواهد ارتباط برقرار کند. از این نظر فرماندار ایالت با کارگر ساده یا خبرنگار نشریات برای او تفاوتی نمی‌کرد.» وقتی از دیور پرسیدند چگونه است که ریگان می‌تواند با خبرنگاران اینگونه رابطه برقرار کند، او جواب داد: «ریگان اصولاً مردم را دوست دارد و برایش مهم نیست که این مردم کجا هستند و چه سمتی دارند. در حالی که بسیاری از اربابان جراید با سیاست‌های او موافق نیستند، به خود او به عنوان یک شخص علاقه دارند.»

بخشی از توانمندی ریگان در این زمینه را باید به جاذبهٔ طبیعی و قدرت کلام او در نتیجهٔ فعالیتش در هالیوود نسبت داد. اما از همه اینها مهم‌تر این بود که می‌توانست با مردم رابطه برقرار کند. او مدت ده سال سخنگوی جنرال الکتریک بود و در سفر به اقصی نقاط کشور توانسته بود این توانایی را در خود بپرورد.

می‌گویند ریگان می‌توانست با هر کسی، حتی کسانی که هرگز پیش از این ندیده بود، همانند بهترین دوست خود رفتار کند. از اینها که بگذریم، او با اطرافیان و نزدیکان رابطه‌ای بسیار صمیمی داشت. او به خصوص نسبت به افرادی که در تیم او نقش‌آفرینی می‌کردند، علاقه‌ای خاص داشت. دیور می‌گوید: «برای ریگان، تفاوتی میان رئیس کارکنان کاخ سفید، باغبان و منشی وجود

نداشت. همه آنها مهم بودند.»

دیور به ماجرایی اشاره می‌کند که رابطه میان آنها را بهتر توضیح می‌دهد. در سال ۱۹۷۵ ریگان برای گروهی از شکارچیان دوستدار حفظ محیط زیست در سانفرانسیسکو سخنرانی کرد. در پایان سخنرانی شیر برنزی کوچکی به او هدیه دادند. در آن زمان دیور در مقام تحسین از هدیه به فرماندار کالیفرنیا گفته بود که هدیه‌ای بسیار زیبا دریافت کرده است.

ده سال بعد دیور خواست که از مقام خود استعفا کند. ریگان از او خواست که صبح روز بعد به دفتر او در کاخ سفید برود. صبح روز بعد، وقتی او به دفتر ریگان رفت، رئیس‌جمهور تا جلو میزش به استقبال او آمد.

ریگان گفت: «مایک، فکر کردم به یاد همهٔ سال‌های خوب و پرباری که با هم داشتیم، هدیه‌ای به تو بدهم.» بعد ریگان برگشت و چیزی را از کشوی میزش بیرون آورد. «تا جایی که به یادم مانده، تو از این خوشت آمده بود.» اشک چشمان رئیس‌جمهور را پر کرده بود. بعد آن شیر برنزی را به دیوِر داد. دیوِر باور نمی‌کرد که ریگان بعد از آن همه سال هنوز موضوع علاقه او به شیر برنزی را در خاطر حفظ کرده باشد.

شرح و بسط

اصولاً تیم به کسانی احتیاج دارد که در برقراری رابطه از مهارت فراوان برخوردار باشند. همه دوست داشتند با رونالد ریگان باشند، زیرا او مردم را دوست داشت و با آنها ارتباط برقرار می‌کرد. او می‌دانست که روابط با اشخاص در حکم چسبی است که اعضای تیم را به هم پیوند می‌دهد. هرچه روابط بهتر باشد، همبستگی تیم افزایش می‌یابد.

روابط در حکم چسبی است که اعضای تیم را به هم پیوند می‌دهد.

از کجا می‌فهمید که با سایر اعضای تیم خود رابطه‌ای مؤثر برقرار کرده‌اید؟ به پنج ویژگی زیر در این خصوص توجه کنید:

۱. احترام

وقتی پای روابط به میان کشیده می‌شود، همه چیز با احترام آغاز می‌شود؛ اینکه بخواهیم برای دیگران ارزش قائل شویم. لِس گیبلین[1]، نویسنده کتاب‌های روابط انسانی، می‌گوید: «اگر در باطن برای اشخاص ارج و قرب قائل نباشید، نمی‌توانید در حضورشان احساس مهم بودن به آنها ببخشید.

1. Les Giblin

نکته جالب درباره احترام این است که حتی قبل از اینکه آنها کار درخور ستایشی از خود نشان بدهند، باید به آنها احترام بگذارید.

۲. تجربه‌های مشترک

احترام می‌تواند اساس یک رابطه خوب باشد. اما احترام به تنهایی کافی نیست. نمی‌توانید با کسی که او را نمی‌شناسید، رابطه برقرار سازید. در این زمینه محتاج تجربه‌های مشترک در طی زمان هستید و این چیزی نیست که به سادگی فراهم آید.

> **اگر در دل برای اشخاص ارج و قرب قائل نباشید، نمی‌توانید در حضورشان احساس مهم بودن به آنها ببخشید.**
>
> ـ لِس گیبلین

۳. اعتماد

وقتی به دیگران احترام می‌گذارید و برای دستیابی به تجربه‌های مشترک با آنها وقت صرف می‌کنید، در موقعیتی قرار می‌گیرید که اعتماد برقرار کنید. جرج مک دونالد[1]، شاعر اسکاتلندی، می‌گوید: «به آدم اعتماد کنند، بهتر از آن است که به آدم محبت کنند.» بدون اعتماد کردن هیچ رابطه‌ای برقرار نمی‌ماند.»

1. George Macdonald

۴. روابط مقابل

روابط یکسویه دوام ندارد. اگر یکی از طرفین همیشه دست بده و دیگری همیشه دست بگیر داشته باشد، سرانجام آن رابطه از هم می‌پاشد. رابطه در یک تیم هم از همین قانون تبعیت می‌کند. برای اینکه تیمی ساخته شود و روابط در آن رشد کند، باید بده ـ بستان در میان همه اعضای تیم رعایت شود تا همه افراد تیم به همان اندازه که از خود مایه می‌گذارند، منتفع گردند.

۵. لذّت متقابل

وقتی روابط رشد می‌کند و استحکام می‌یابد، اشخاص درگیر در آن از وجود یکدیگر لذت می‌برند. صِرف با هم بودن می‌تواند تجارب ناخوشایند را به تجارب خوشایند تبدیل سازد. برای مثال، من از خرید کردن و یا در صف ایستادن خوشم نمی‌آید، اما در مواقعی که زنم دنبال این‌جور کارها می‌رود، من هم همراهش می‌روم تا با زنم لحظات بیشتری را سر کنم. او هم‌تیمی شماره یک من است و در دنیا با کسی بیش از او نمی‌خواهم اوقاتم را سپری کنم. هر دو ما از این رابطه سود می‌بریم. زنم مواد و اقلام مورد نیازش را خریداری می‌کند و من فرصتی پیدا می‌کنم که بیشتر با او باشم.

به این موضوع فکر کنید

در زمینه برقراری رابطه در چه موقعیتی قرار دارید؟ آیا برای برقراری روابط خوب و مستحکم به اندازه کافی وقت و انرژی صرف می‌کنید؟ یا نه، به قدری در اندیشه نتایج هستید که می‌خواهید به هر ترتیب به هدف‌هایتان برسید و کاری به کیفیت روابط خود با دیگران ندارید؟ اگر این مورد اخیر درباره شما صدق می‌کند، به این گفتهٔ جرج کینزل[1] و ادوارد دِیر[2] در کتاب «صعود از نردبان مدیریت»[3] توجه کنید: «به ندرت چیزی به اندازه صرف وقت برای شناخت مردم بهره‌ای نیکو می‌دهد. چیزی بیش از این به محبوبیت شما به عنوان یک مدیر و یک شخص اضافه نمی‌کند. چیزی بیش از این به شما احساس شادی و رضایت خاطر نمی‌دهد.» توجه به روابط با اشخاص برای شما و تیم‌تان موفقیّت به همراه دارد.

راه دستیابی

برای آنکه با هم‌تیمی‌های خود رابطه بهتری برقرار کنید...

- **به جای خودتان به دیگران توجه کنید.** اولین و مهم‌ترین قدم برای دستیابی به رابطه‌ای خوب این است که به جای خود

1. George Kinzel 2. Edward Dare
3. Climbing the Executive Ladder

دیگران را مدّ نظر قرار بدهید. به هم‌تیمی‌های خود بیندیشید. چگونه می‌توانید بر ارزش‌های آنها بیفزایید؟ آیا می‌توانید بدون اینکه به خودتان سودی برسانید، برای آنها کاری بکنید؟ فراموش نکنید که تیم به خاطر نفع شخصی شما شکل نگرفته است.

- **سؤالات مناسب مطرح کنید.** اگر درباره امیدها، آرزوها و هدف‌های تیمتان مطمئن نیستید، باید این را از آنها سؤال کنید. چه عاملی است که تبسّم را بر لب‌های آنها می‌نشاند؟ چه عاملی اشک آنها را درمی‌آورد؟ چه رؤیاهایی در سر می‌پرورانند؟ سعی کنید بدانید که آنها کی هستند. از آنها سؤال کنید و به جواب‌هایشان خوب دقیق شوید.

- **تجارب خود را با هم در میان بگذارید.** تا زمانی که تجربه‌های مشترک نداشته باشید، هرگز نمی‌توانید با هم‌تیمی‌های خود به زمینه‌های مشترک برسید. صرف وقت کردن با یکدیگر هم در زمان کار و هم خارج از محیط کار از اهمیت ویژه برخوردار

تا زمانی که تجربه‌های مشترک نداشته باشید، نمی‌توانید با هم‌تیمی‌های خود به زمینه‌های مشترک برسید.

است. بـه فـعالیت‌های اجـتماعی بـپردازیـد. رفت و آمـد خانوادگی داشته باشید. ببینید از چـه راه‌هـایی مـی‌توانـید فصل مشترکی در زندگی پیدا کنید.

- **به دیگران احساس خاص بودن بدهید.** یکـی از ویـژگی‌هایی رونالد ریگان این بود که به همه همکارانش این احساس را می‌داد که گویی آدم‌های خاصی هستند. شما هم می‌توانید همین کار را بکنید. وقـتی بـا دیگـران هسـتید، شش دانگ حواستان به آنها باشد. از آنها با تمام وجوْد تعریف کنید. در حضور دیگران و در جمع از آنها به نیکی یاد کـنید. وقـتی اشخاص ببینند که به آنها بها می‌دهید، با شما می‌جوشند.

نمونهٔ موردی

فردریک ویلیام اول[1]، پادشاه کشور پروس، به این شهرت داشت که روابط چندان خوبی بـا دیگـران بـرقرار نـمی‌کند. هـمه شـور و اشـتیاق او مـتوجه ارتشش بـود. او بـیشتر زنـدگی خـود را صـرف ساختن این ارتش کرد. او به چیزی یا به کسی علاقه نداشت؛ حتی به افراد خانواده‌اش هم بی‌علاقه بود. برخـورد او بـا پسـرش غـالباً ظالمانه بود و همین پسر سرانجام به عنوان فردریک دوّم کبیر به

1. Frederick William I

جای پدرش به سلطنت رسید.

فردریکِ پدر اغلب به تنهایی در خیابان‌های برلین قدم می‌زد. مردم همه از او فاصله می‌گرفتند. می‌گویند یکبار وقتی او در خیابان قدم می‌زد، یکی از شهروندان که متوجه نزدیک شدن او شده بود، سعی کرد با چپیدن در داخل درگاهی خانه‌ای خود را از چشم پادشاه پنهان کند.

پادشاه پرسید: «با تو هستم، کجا می‌روی؟»

مرد با دستپاچگی جواب داد: «به درون خانه اعلیحضرتا.»

فردریک پرسید: «این خانه توست؟»

«نه اعلیحضرتا.»

«پس چرا وارد آن می‌شوی؟»

مرد که می‌ترسید به او تهمت دزدی بزنند، جواب داد: «برای اینکه سر راه شما سبز نشوم، اعلیحضرتا.»

شاه پرسید: «برای چه؟»

«برای اینکه از شما می‌ترسم، اعلیحضرتا.»

فردریک عصایش را با عصبانیت بلند کرد: «احمق بی‌شعور تو قرار نیست از من بترسی. تو قرار است مرا دوست بداری!».

اعضای گروه با کسی که نتوانند با او بسازند، رابطه برقرار نمی‌کنند.

فصل ۱۴

خود ارتقاءدهندگی

برای بالاکشیدن تیم، خود را بالا بکشید.

رسیدن به کمال آن چیزی است که به خاطرش تلاش می‌کنید،
اما دستیابی به کمال مطلق امکان‌ناپذیر است. سعی کنید
با توجه به شرایط موجود در بهترین حدّ خود ظاهر شوید.
خود این هم غنیمت است.

ـ جان وودن[1]

به گونه‌ای بیاموزید که گویی عمری جاودان دارید
و به گونه‌ای زندگی کنید که گویی همین فردا
آخرین روز زندگی شماست.

ـ گوینده ناشناس

1. John Wooden

از درخت تا تلفن

اگر جایی تلفن همراه دم دستتان است، لحظه‌ای این کتاب را کنار بگذارید و سراغ تلفن همراه‌تان بروید. خود من هم که این حرف را می‌زنم، لحظه‌ای از نوشتن دست برمی‌دارم تا تلفن همراه خودم را بردارم. حالا به نام شرکت تولیدکننده آن نگاه کنید. اگر شما هم مانند من و یک سوّم از صاحبان تلفن همراه دنیا باشید، مارک تلفن‌تان نوکیا[1]ست.

حالا که می‌دانید نوکیا بزرگ‌ترین تولیدکننده تلفن همراه در دنیاست، احتمالاً ممکن نیست حدس بزنید که این شرکت چگونه شروع به کار کرد. این شرکت بیش از یکصد سال قبل توسط فردریک ایدستام[2] شکل گرفت. در اواسط دهه ۱۸۶۰ در حالی که صنعت چوب‌بری و الوار در فنلاند شروع به رشد کرد، ایدستام کارخانه کوچکی در کنار رودخانه اماکوسکی[3] برپا کرد تا به تولید کاغذ بپردازد. (حتماً پیش خود فکر می‌کنید که عجب! این شرکت همیشه در کار ارتباطات دست داشته است!)

در چند سال اول، فعالیت شرکت بیشتر به داخل فنلاند توجه داشت، اما وقتی ایدستام در سال ۱۸۶۷ در نمایشگاه جهانی پاریس برنده جایزه برنز شد، فروش نوکیا افزایش یافت و شرکت از

1. Nokia 2. Fredrik Idestam 3. Emäkoski River

موقعیت ممتازتری برخوردار گردید. این شرکت نه تنها در فنلاند، بلکه در کشورهای دانمارک، روسیه، آلمان، انگلیس و فرانسه بازار بهتری پیدا کرد. طولی نکشید که شرکت دو کارخانه کاغذسازی دیگر را به کارخانه‌های موجود خود اضافه کرد.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، نوکیا دست به تنوع فعالیت‌های خود زد و در نزدیک نخستین کارخانه خود نیروگاه برقی ساخت که با انرژی آب کار می‌کرد. کارخانه لاستیک‌سازی فنلاند برای استفاده از این نیروگاه در شمار یکی از مشتریان آن درآمد و چندی بعد همین شرکت، کارخانه خود را به نزدیکی محل نیروگاه برق نوکیا انتقال داد. و سرانجام، این دو شرکت در هم ادغام گردیدند و شرکت واحدی به وجود آوردند.

در جریان جنگ جهانی اول و در سال‌های بعد از آن، شرکت با موفقیت‌های عدیده‌ای روبه‌رو گردید. در سال ۱۹۲۲، سهم اعظم کابل‌سازی فنلاند در اختیار نوکیا قرار گرفت و کار نوکیا از آنچه بود بهتر شد. فروش کاغذ و لاستیک همچنان ادامه یافت، اما تا چهل سال بعد، آنچه برای شرکت مهم بود، فروش کابل بود. حالا فروش سیم تلفن و سیم برق و تجهیزات تلفن هم به فعالیت‌های تجاری شرکت افزوده شد.

طی دو دهه بعدی، نوکیا با مشکلاتی مواجه شد. اکنون شرکت یکصد ساله به مجموعه‌ای غول‌آسا تبدیل شده بود که ضرر می‌داد.

مدیران نوکیا می‌دانستند که باید شرکت را در موقعیت بهتری قرار دهند.

راه حل مشکل نوکیا از منبعی که فکرش را هم نمی‌کردند، پیدا شد. در سال ۱۹۹۰ یکی از مدیران جوان که به مدت ۵ سال با نوکیا کار کرده بود، مسئولیت تولید تلفن همراه را بر عهده گرفت. از این مدیر انتظار می‌رفت که تولید این بخش را متحول سازد. اسم این مدیر جوان جورما اولیلا[1] بود، که قبلاً در بخش‌های مالی و بانکداری کار کرده بود. او به قدری در کارش موفق شد که در سال ۱۹۹۲ به مقام ریاست و مدیریت اجرایی نوکیا رسید.

کار بعدی اولیلا این بود که بقیه فعالیت‌های شرکت را هم دگرگون سازد. او از راهکاری دو بخشی استفاده کرد. اول آنکه، تصمیم گرفت که بیشترین تلاش شرکت را بر تکنولوژی ارتباطات متمرکز سازد. معنای این حرف این بود که فعالیت‌های سابق شرکت، از جمله تولید کاغذ و لاستیک از برنامه حذف شوند. اولیلا می‌خواست جای درختان را با اشخاص عوض کند. به‌این معنا که او به این نتیجه رسید که باید به جای تأکید بر منابع طبیعی به نیروی انسانی توجه نماید. این امر به خصوص برای شرکتی که کارش تکنولوژی است، از اهمیت فراوان برخوردار است. اولیلا معتقد است که «امروزه چالش اصلی شرکت‌های مبتنی بر

1. Jorma Ollila

تکنولوژی آن است که چگونه تکنولوژی خود را ارتقاء دهند. عمر تکنولوژی بسیار کوتاه است. باید از آنچه به سود ما نیست، دست بکشیم و تکنولوژی از دور خارج شده را تبدیل به احسن کنیم.»

اولیلا از اهمیت تجدید آموخته‌های خود نیز آگاه است. وی موفق به اخذ درجهٔ فوق لیسانس در سه رشتهٔ حقوق سیاسی، اقتصاد و مهندسی شد. او ارتقای شخصی را به شرکت نیز تسرّی داد. شیوهٔ کار در نوکیا بر پایهٔ چهار اصل قرار دارد: رضایت مشتریان، احترام به افراد، موفقیت و یادگیری مداوم.

اولیلا می‌گوید: «در شرکت نوکیا یادگیری مداوم به همه کارکنان اجازه می‌دهد تا موجبات پیشرفت خود را فراهم آورند و راه‌هایی برای ارتقای کارایی خود بیابند. آنچه در مورد افراد شرکت مصداق داشته باشد درباره خود شرکت هم مصداق دارد.» برای بهبود بخشیدن به یک تیم، حتی تیمی با گستردگی نوکیا که بیش از ۶۰،۰۰۰ نفر کارمند دارد، باید افراد تیم را بهبود ببخشید.

این راهکار تاکنون به خوبی رعایت شده است. اولیلا توانسته از آن مجموعه عظیمی که ضرر می‌داد، شرکتی بسازد که فروش آن در زمینه ارتباط از راه دور در سطح جهان به ۲۰ میلیارد دلار بالغ می‌گردد. نوکیا همچنان در زمینه کاری‌اش پیشرو سایر شرکت‌هاست. از سال ۱۹۹۲ نوکیا ۱۵ محصول جدید به بازار عرضه کرده است. کلیهٔ ابداعات جدیدی که در تلفن‌های همراه

ملاحظه می‌کنید، حاصل فعالیت نوکیاست. پیشرفت نوکیا همچنان ادامه دارد. چرا؟ برای اینکه کارکنان نوکیا برای بهتر کردن کارشان تلاش می‌کنند و تا زمانیکه آنها بهتر می‌شوند، نوکیا هم بهتر می‌شود.

شرح و بسط

ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که بیماری «مقصد» دارد. بسیاری از مردم تلاش می‌کنند تا به جایی برسند، اما وقتی رسیدند، همانجا متوقف می‌شوند. دوست من کوین مایرز[1] مسئله را اینگونه توضیح می‌دهد: «همه دنبال راه‌حل‌های سریع می‌گردند و حال آنکه آنچه آنها به آن نیاز دارند، تطابق است. کسانی که دنبال راه‌حل‌های سریع می‌گردند، وقتی فشار از روی آنها برداشته می‌شود، دست از فعالیت می‌کشند. اما کسانی که به تطابق بها می‌دهند، حتی وقتی فشارها برداشته می‌شوند، راه خود را دنبال می‌کنند.

کسانی که پیوسته برای اصلاح و بهبود خود تلاش می‌کنند، به سه زمینه توجه خاص دارند:

۱. آمادگی

ناپلئون هیل[2] می‌گوید: «مهم نیست که چه می‌خواهید بکنید، مهم این است که در این لحظه چه می‌کنید.» اعضایی از تیم که

1. Kevin Myers 2. Napoleon Hill

به بهبود و اصلاح خود توجه دارند، به این فکر می‌کنند که امروز چه تغییری می‌توانند در شرایط خود بدهند. برایشان مهم نیست که در آینده دور چه کارهایی می‌توانند انجام بدهند.

مهم نیست چه می‌خواهید در آینده انجام بدهید، مهم این است که در این لحظه چه می‌کنید.

ـ ناپلئون هیل

این اشخاص وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوند، از خود می‌پرسند امروز چه می‌توانم یاد بگیرم؟ بعد سعی می‌کنند لحظه‌لحظهٔ آن روز را در این راستا حرکت کنند. در پایان روز از خود می‌پرسند: «امروز چه آموختم که فردا باید درباره آن بیشتر بیاموزم؟» اینگونه در شرایطی قرار می‌گیرند که می‌توانند برای پیشرفت و اصلاح خود بکوشند.

۲. تعمّق

اخیراً به این مطلب برخوردم که می‌گفت: «اگر زندگی اشخاصِ به راستی موفق را که بر دنیا تأثیر گذاشته‌اند، مرور کنید، خواهید دید که عملاً در تمام موارد وقت قابل ملاحظه‌ای را به خلوت کردن با خود صرف می‌کنند ـ به تعمّق و تأمل می‌پردازند، مراقبه

زمانی می‌رسد که باید از انتظار تبدیل شدن به آدم ایده‌آل خود دست بردارید و به همان فرد ایده‌آل تبدیل شوید.

ـ بروس اسپرینگ استین

می‌کنند و گوش می‌دهند.» خلوت کردن با خود برای اصلاح و بهبود خویشتن نقشی اساسی دارد. با این کار می‌توانید با شکست‌ها و موفقیت‌های خود روبه‌رو شوید تا از آنها درس بگیرید و آیندهٔ بهتری برای خود دست و پا کنید.

۳. به کارگیری

بروس اسپرینگ استین[1]، موسیقی‌دان، می‌گوید: «زمانی می‌رسد که دیگر از انتظار تبدیل شدن به آدم ایده‌آل خود دست بردارید و به همان فرد ایده‌آل تبدیل شوید.» به عبارت دیگر، زمان آن رسیده است که آموخته‌های خود را به کار گیرید و این گاه کار دشواری است، زیرا احتمالاً مستلزم تغییر است. اغلب اشخاص در سه شرایط اقدام به تغییر دادن خود می‌کنند: از بس که رنج می‌کشند، به این کار تن می‌دهند؛ از بس که آموخته‌اند، به این کار راغب می‌شوند؛ و یا از بس که عایدی دارند، توان انجام این کار را دارند. هدف شما باید این باشد که به آموختن ادامه دهید تا برای عافیت و بهروزی خود در فکر تغییر باشید.

به این موضوع فکر کنید

برتری داشتن بر دیگران امتیاز نیست. پیشرفت آن است که

1. Bruce Spring Steen

نسبت به گذشته‌ای که داشته‌اید، برتری یابید. آیا این همان چیزی است که برای آن تلاش می‌کنید؟ آیا سعی می‌کنید در مقایسه با سال قبل، ماه قبل یا هفته گذشته بهتر شوید؟ آیا سعی می‌کنید هر روز مطلبی بیاموزید؟ یا امید دارید به جایی برسید که نیازی به بهبود و پیشرفت نباشد؟ (احتمالاً باور شما این است که در حال حاضر به چنین جایی رسیده‌اید.) نمی‌توانید انتظار داشته باشید که شرایط یا دیگران سبب بهبودی یا پیشرفت شما شوند. باید مسئولیت این کار را شخصاً بر عهده بگیرید. حق با جرج ناکس[1] بود که می‌گفت: «وقتی از بهتر شدن دست می‌کشید، خوب بودن را هم از دست می‌دهید.»

راه دستیابی

برای اینکه خودتان را اصلاح کنید...

- **تا می‌توانید پذیرای یادگیری باشید.** غرور دشمن جدی پیشرفت و ترقی است. به مدت یکماه سعی کنید تا حد امکان در نقش یک یادگیرنده ظاهر شوید. در جلسات به جای اینکه با اشخاص حرف

غرور دشمن جدی بهتر شدن و پیشرفت کردن است.

1. George Knox

بزنید، گوش بدهید. به خودتان نظم و ترتیب بدهید. هرگاه مطلبی را نمی‌فهمید، سؤال کنید. در نقش یک یادگیرنده و نه یک متخصّص ظاهر شوید.

- **پیشرفت خود را برنامه‌ریزی کنید.** در زمینه یادگیری به دو اصل توجه داشته باشید. اول، زمینه‌ای را که می‌خواهید در آن بهتر شوید، انتخاب نمایید. درباره اینکه چه کتاب‌هایی می‌خواهید بخوانید، برنامه‌ریزی کنید. ببینید در چه سمیناری می‌خواهید شرکت کنید و در شش ماه آینده با کدام افراد متخصص مصاحبه نمایید. دوّم، برای هر روز خود پیشرفتی را در نظر بگیرید.

- **به بهبود و اصلاح خود بیش از ارتقاء شغلی توجه داشته باشید.** از شاه‌سلیمان، فرمانروای کهن یهودیان، نقل می‌کنند که «به آموزش و دانش بیش از نقره و طلا اهمیت بدهید. عقل و درایت از طلا و جواهر و یا از هر چیز دیگری ارزشمندتر است.»

نمونهٔ موردی

در کتاب ۱۷ اصل ضروری کار تیمی به چارلز لیندبرگ[1] هوانورد اشاره کردم و گفتم که حتی پرواز تکنفره بر فراز اقیانوس آرام هم

1. Charles Lindbergh

نوعی تلاش تیمی بود، زیرا از حمایت نُه بازرگان اهل سَنت لوئیس[1] و از کمک شرکت هوایی رایان[2]، که هواپیمای او را ساخت، بهره داشت. اما این چیزی از تلاش‌های شخصی او نمی‌کاهد. او در عرض ۳۳ ساعت پرواز تکنفرهٔ خود توانست ۳۶۰۰ مایل پرواز کند.

این کاری نیست که از عهده هر کسی بربیاید. برای رسیدن به این موفقیت باید تلاش کرد. لیندبرگ چگونه توانست این کار را بکند؟ حکایت دوستش فرانک ساموئلز[3] این نکته را بیشتر توضیح می‌دهد. در دهه ۱۹۲۰، لیندبرگ نقل و انتقال مرسولات پست هوایی سنت لوئیس را بر عهده داشت. او گهگاه به سان‌دیگو می‌رفت تا از پیشرفت فعالیت‌های مربوط به ساختن هواپیمایش آگاه شود. ساموئلز در مواقعی همراه او می‌رفت. در این مواقع شب را در هتل کوچکی اطراق می‌کردند. یکی از شب‌ها در حالی که پاسی از نیمه‌شب گذشته بود، ساموئلز از خواب بیدار شد و دید که لیندبرگ کنار پنجره نشسته و ستاره‌ها را تماشا می‌کند. آنها روز بلندی را پشت سر گذاشته بودند. ساموئلز می‌پرسد: «چرا در این وقت شب آنجا نشسته‌ای؟»

لیندبرگ جواب می‌دهد: «تمرین می‌کنم.»

ساموئل می‌پرسد: «تمرین چی؟»

---

1. St. Louis
2. Ryan Aeronautical Co.
3. Frank Samuels

«تمرین بیدار ماندن در تمام مدت شب را.»

لیندبرگ حتی وقتی باید استراحت می‌کرد، از تلاش برای بهتر کردن خود دست برنمی‌داشت. این سرمایه‌گذاری برای او سود فراوانی به همراه داشت. شما هم می‌توانید اینگونه به خود خدمت کنید.

فصل ۱۵

از خودگذشتگی

تیم «من» مفهومی ندارد.

زندگی را نباید تنها با پول سنجید. من از این که بکارم و دیگران درو کنند، ناراحت نیستم. زمانی باید تأسف خورد، که بکاریم و کسی درو نکند.

– چارلز گودیر[۱]

موقعی که از دهش و بخشش به مردم بازمی‌ایستید، زمان آن است که سرتان را بگذارید و بمیرید.

– جرج برنز[۲]

1. Charles Goodyear 2. George Burns

مردانگی در پس احداث پل

وقتی پای مرگ و زندگی به میان می‌آید، اغلب اشخاص بیش از آنکه نگران دیگران باشند، به خودشان فکر می‌کنند. اما فیلیپ توسی[1] اینگونه نبود. او که در جنگ جهانی دوّم افسر ارتش انگلیس بود، فرصت فراوانی داشت که جان خود را حفظ کند، اما او همیشه به فکر افراد تیم خود بود.

در سال ۱۹۲۷، وقتی توسی ۲۳ ساله به نیروی بسیج مردمی[2] پیوست، می‌خواست سوای حرفه‌اش که بانکداری و تجارت کالا بود، کار بیشتری صورت داده باشد. توسی علایق دیگری هم داشت. او ورزشکار خوبی بود و از بازی راگبی لذت می‌برد. اما بسیاری از دوستانش برای خدمت نظام ثبت‌نام کرده بودند و او تصمیم گرفت که به دوستانش ملحق شود. به او درجه ستوان دوّمی دادند تا در واحد توپخانه به کار مشغول شود. کمی دیرتر، او به مقام سرگردی رسید.

در سال ۱۹۳۹، که آتش جنگ به خاک اروپا کشیده شد، او و واحدش به جبهه فرا خوانده شدند. او مدت کوتاهی در فرانسه خدمت کرد. بعد از آن به دونکرک[3] رفت و از آنجا نیز به منطقه اقیانوس آرام منتقل گردید و به نیروهایی پیوست که در

1. Philip Toosey 2. Territorial Army 3. Dunkirk

شبه‌جزیره مالی[1] و سنگاپور[2] فعال بودند و آنجا در برابر یورش ژاپنی‌ها شکست خوردند. در آن زمان توسی به مقام سرهنگ دوّمی رسیده بود و فرمانده هنگ ۱۳۵ لشگر هیجدهم بود و با آنکه او و افرادش در جریان نبرد از خود شجاعت فراوانی نشان دادند، نیروهای انگلیسی مرتب مجبور به عقب‌نشینی شدند تا اینکه به پشت مرز سنگاپور رسیدند.

در آنجا بود که توسی از خودگذشتگی‌های فراوانی از خود نشان داد. وقتی انگلیسی‌ها دانستند که چاره‌ای جز تسلیم شدن ندارند، از توسی خواستند که با کشتی از منطقه دور شود تا تخصص او به عنوان افسر توپخانه در جای دیگری مورد استفاده قرار گیرد. اما توسی این پیشنهاد را نپذیرفت. او بعداً در این خصوص گفت:

«از آنجایی که من افسر کادر نبودم و حالت داوطلب داشتم، این فرمان را نپذیرفتم. وقتی اصرار کردند، گفتم که من با توجه به موقعیتم که سرباز بسیج هستم، می‌توانم در مورد هر دستوری نظرم را عنوان کنم و تأکید کردم که من در آموزش‌هایی که دیده‌ام، آموخته‌ام که آخرین نفری که می‌تواند جبهه را ترک کند، فرمانده توپخانه است.»

او می‌دانست که اگر افراد خود را ترک کند، روحیه آنها تا چه

1. Malay 2. Singapore

انــدازه آســیب مــی‌بیند. وقــتی در فـوریه ســال ۱۹۴۲ نــیروهای متفقین تسلیم ژاپنی‌ها شدند، توسی به همراه افـرادش در شـمار اسرای جنگی قرار گرفت.

توسی را به اردوگاه اسرای جنگی[1] در تمرکان[2] در نزدیکی رودخانه کوا یایی[3] بردند. او به عنوان افسر ارشد فرمانده همه اسرای متفقین به حساب می‌آمد. ژاپنی‌ها از او خواستند که روی رودخانه کوای ابتدا پل‌های چوبی و به دنبال آن پل‌های فولادی و بتونی بزنند.

توسی ابتدا می‌خواست از دستور ژاپنی‌ها سر باز زند. به موجب کنوانسیون هاگ[4]، که در سال ۱۹۰۷ تدوین شده بود و ژاپـنی‌ها هم یکی از امضاءکنندگان آن بودند، اسرای جنگی نباید بر خلاف میل‌شان به انجام کاری مجبور می‌شدند که به دشمنان آنها برای رسیدن به پیروزی در جنگ کمک می‌کرد. اما توسی می‌دانست که اگر دستور ژاپنی‌ها را نـپذیرد، اسـرا بـلافاصله مـورد شکـنجه‌های سخت و فشارهای جسمانی شدید قرار می‌گیرند. پیتر دیویس[5] در این زمینه در شرحی بر بیوگرافی توسی می‌نویسد: «در واقع توسی به سرعت تشخیص داد که امکان انتخاب نـدارد، زیـرا پـای مـرگ شمار کثیری از اسرای جنگی در میان بود.»

توسی به این نتیجه رسید که از اسرا بخواهد با دشـمن هـمکاری

1. POW
2. Tamarkan
3. Kwae Yai
4. Hague Convention
5. Peter N. Davies

کنند. اما در مقابل، او هر روز با چک و چانه زدن با ژاپنی‌ها بر سر جیره غذایی، ساعات کار و یک روز تعطیل در هفته جان خود را به خطر می‌انداخت. توسی در جایی می‌نویسد: «باید بدانید که قبول درخواست ژاپنی‌ها بر رنج و ناراحتی‌های من افزود.» توسی پیوسته مورد ضرب و شتم قرار می‌گرفت و اغلب او را مجبور می‌کردند که دوازده ساعت تمام به صورت خبردار زیر آفتاب داغ بایستد. اما پایداری و مقاومت او سبب شد که سرانجام ژاپنی‌ها شرایط بهتری را برای اسرای جنگی متفقین در نظر بگیرند. در مدت ده ماهی که برنامه‌های پل‌سازی ادامه داشت، تنها نُه نفر از اسرا جان باختند.

بعدها وقتی توسی فرمانده اردوگاه بیمارستان اسرا شد، از هیچ اقدامی برای افزایش رفاه بیماران اسیر فروگذار نکرد. او به هر طریق ممکن حتی نیمه‌های شب نسبت به تهیه دارو و مواد غذایی برای بیماران اقدام می‌کرد.

توسی پس از بازگشت به انگلیس با استراحتی سه هفته‌ای دوباره به کاری که قبل از جنگ می‌کرد، مشغول شد. او هرگز در صدد برنیامد که از اقدامات مهمّی که طی جنگ انجام داده بود، به سود خود استفاده کند. او به تهیه فیلم «پلی بر رودخانه کوای»[1] هم اعتراض نکرد و این در حالی بود که از این فیلم به شدت متنفّر بود. تنها اقدام بعدی او که به شکلی با جنگ ارتباط داشت، این بود که در

1. The Bridge On The River Kwai

فدراسیون اسرای جنگی خاور دور[1] به کار پرداخت. این سرگذشت کسی بود که همیشه افراد تیم خود را بر خود مقدّم می‌داشت.

شرح و بسط

اودن[2]، شاعر، می‌گوید: «ما از آن جهت متولد شده‌ایم که کار نیکی برای دیگران بکنیم. اما اینکه دیگران برای چه متولد شده‌اند، از آن خبر ندارم.» هیچ تیمی موفق نمی‌شود، مگر آنکه افراد تیم یکدیگر را بر خود مقدّم دارند. از خودگذشتگی ساده نیست، اما ضرورت دارد.

شما به عنوان یکی از اعضای تیم، چگونه از خودگذشتگی را ترویج می‌دهید؟ کارتان را با اقدامات زیر شروع کنید:

۱. سخاوتمند باشید.

سَنت فرانسیس[3] می‌گوید: «اگر دست بگیر داشته باشید، از دیگران جدا می‌شوید، اما اگر دست بده داشته باشید، به آنها نزدیک می‌گردید.» در کار از خودگذشتگی چیزی مهم‌تر از دست و دل‌بازی و سخاوت نیست. این کار نه تنها به یکپارچه کردن تیم، که به پیشرفت

> **اگر دستِ بگیر داشته باشید، از دیگران جدا می‌شوید، اما اگر دستِ بده داشته باشید، به آنها نزدیک می‌گردید.**
>
> ــ سَنت فرانسیس

1. Far East Prisoners of War Federation
2. W. H. Auden
3. St. Francis of Assisi

تیم کمک می‌کند. اگر اعضای تیم به راستی بخواهند که به شکلی سخاوتمندانه خود را در اختیار تیم قرار دهند، تیم در مسیر موفقیت به حرکت درمی‌آید.

۲. سیاست‌بازی نکنید.

یکی از بدترین صور خودخواهی را در کسانی می‌توان دید که در تیم سیاست‌بازی می‌کنند. معنای آن این است که می‌خواهند به سود خود کاری صورت دهند و به این هم کاری ندارند که این اقدام آنها چقدر به روابط درون تیمی لطمه می‌زند. اما اعضای تیمی خوب بیش از خود نگران سایر اعضای تیم هستند. این رفتار هم به تیم کمک می‌کند و هم به سود خود اشخاص تمام می‌شود. آلبرت اینشتین[1] می‌گوید: «زندگی هر شخص زمانی شروع می‌شود که بتواند بیرون از خودش زندگی کند.»

۳. وفادار باشید.

اگر نسبت به افراد تیم‌تان وفاداری به خرج دهید، آنها وفاداری شما را متقابلاً پاسخ می‌دهند. این موضوعی بود که دقیقاً درباره کلنل توسی صدق می‌کرد. او بارها جان خود را به خاطر سایر اعضای تیمش به خطر انداخت. در مقابل، افرادش هم با تلاش

1. Albert Einstein

وفاداری بر وحدت می‌افزاید و وحدت موفقیت تیمی را افزایش می‌دهد.

فراوان و خدمات ارزنده خود آنچه را از آنها خواسته شده بود، حتی در سخت‌ترین شرایط اجابت کردند. وفاداری بر میزان وحدت می‌افزاید و وحدت موفقیت تیم را افزایش می‌دهد.

۴. وابستگی متقابل را بر استقلال مقدّم دارید.

ما امریکایی‌ها به استقلال بهای فراوان می‌دهیم، زیرا داشتن استقلال اغلب با نوآوری، سخت‌کوشی و تمایل به انجام دادن کارهای درست همراه است. اما استقلال بیش از اندازه می‌تواند نشانه خودخواهی باشد، به خصوص اگر به فعالیت دیگران لطمه بزند یا مانع از پیشرفت دیگران شود. سِنِکا[1] می‌گوید: «کسی که تنها به فکر خودش باشد و بخواهد همه چیز را به سود خودش تمام کند، نمی‌تواند خوشبخت باشد. اگر می‌خواهید به سود خود کار کنید، باید به دیگران سود برسانید.»

به این موضوع فکر کنید

اگر می‌خواهید در تیم خود موفق شوید، باید سایر اعضای تیم را مقدّم بر خود بدارید. اگر کسی امتیاز و افتخار انجام همه کارهای

1. Seneca

خوب را به خودش نسبت بدهد، آیا شما ناراحت نمی‌شوید؟ اگر امکان موفقیت را از شما بگیرند، چه؟ فریادتان درمی‌آید؟ تأسف می‌خورید؟ یا مقاومت به خرج می‌دهید؟ همهٔ اینها از خصوصیات اعضای فداکار تیم است.

راه دستیابی

برای از خودگذشتگی بیشتر...

- **به جز به خود به دیگران هم امکان پیشرفت بدهید.** اگر عادت دارید که خودتان را برتر از دیگران در نظر بگیرید و از آنها جلو بزنید، تصمیم بگیرید که یک دو هفته‌ای کوتاه بیایید و در مقام تأیید و تحسین دیگران حرف بزنند.

- **در نقش زیردستان ظاهر شوید.** گرایش طبیعی بیشتر آدم‌ها این است که بهترین جایگاه را از آن خود کنند و دیگران را به حال خود رها کنند تا با دست خود گلیم‌شان را از آب بیرون بکشند. تمام مدت امروز را صرف آن کنید که به دیگران خدمت کنید و آن‌ها را بر خود مقدّم بشمارید و سعی کنید در نقش زیردستان خود ظاهر شوید. این رویه را برای یک هفته در پیش بگیرید و تأثیرات آن را بر نگرش و برخورد خود ببینید.

• **بی‌سر و صدا بخشش کنید.** جان بونیان[1] نویسنده مـی‌گوید: «اگر برای کسی که نتواند لطف شـما را جـبران کـند، کـاری صـورت نـدهید، امـروز را زنـدگی نکرده‌اید.» اگر بدون اطلاع دیگران بـه آنـها کـمک کـنید، آنـها هـرگز نمی‌توانـند لطـف شـما را جـبران کنند. این را امتحان کنید. عادت کنید که به دیگران کمک کنید، خـواهـید دیـد از ایـن کـار نمی‌توانید دست بکشید.

اگر برای کسی که نتواند لطف شما را جـبران کـند، کـاری صـورت ندهید، امروز را زندگی نکرده‌اید.
ـ جان بونیان

نمونهٔ موردی

در آتلانتا[2] همه ساله علاقمندان تیم فوتبال تِک جورجـیا[3] از بازی این تیم به هیجان می‌آیند. تیم تِک یکی از تیم‌های خوب روزگار ماست، اما تیم نوجوانان آن از قدرت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در سال ۱۹۱۶، تیم تِک با تیم دانشگاه کمبرلند[4] بازی کرد و آنـها را شکست سـختی داد. ظـاهراً در اواخـر بـازی، اد اِدوارد[5]، کوارتربک[6] تیم کمبرلند در میانه میدان صاحب توپ شد. بازیکنان درشت‌انـدام تـیم تِک بـه سـمت او هـجوم بـردند. او خـطاب بـه

1. John Bunyan
2. Atlanta
3. Georgia Tech
4. Cumberland University
5. Ed Edward
6. Quarterback

هم‌تیمی‌های خود فریاد کشید که توپ را بگیرند و آنها هم که از شل کن سفت کن‌های رقیب خود به ستوه آمده بودند، فریاد کشیدند: «خودت توپ را نگه دار!» و نتیجه آن شد که بازی ۲۲۲ بر صفر به نفع تیم تِک به پایان رسید.

فصل ۱۶

راه‌حل‌گرایی

مصمم شوید که راه حل را پیدا کنید.

همیشه به افراد متخصص گوش بدهید. آنها به شما خواهند گفت که چه کاری را به چه دلیلی نمی‌توانید انجام بدهید. نظرات آنها را بشنوید و بعد برای انجام آن کار اقدام کنید.

ـ روبرت هاین‌لاین[1]

به جای اِشکال، دنبال درمان بگردید.

ـ هنری فورد[2]

1. Robert Heinlein 2. Henry Ford

پاسخ او به تراژدی

به ندرت حادثه‌ای تأسف‌بارتر از این بروز می‌کند، که کسی فرزندش را از دست بدهد. این مطلبی است که جان والش[1]، مجری برنامه تلویزیونی، به خوبی آنرا درک می‌کند. در سال ۱۹۸۱ او و همسرش، ریو[2]، پسر شش ساله خود، آدام[3]، را از دست دادند. آدام را در یکی از بازارهای بزرگ فلوریدا ربودند و چندی بعد جسدش را پیدا کردند. پدر و مادر درهم شکستند.

مردم هرکدام در برخورد با یک چنین تراژدی وحشتناکی برخورد متفاوتی از خود نشان می‌دهند. بعضی از والدین ممکن است حالت تدافعی بگیرند و دیگر به کسی اعتماد نکنند. بعضی دچار افسردگی می‌شوند. بسیاری نیز خشمگین می‌شوند و به فکر انتقام می‌افتند. واکنش خانم و آقای والش در آغاز خشم بود. می‌خواستند هر طور شده قاتل را پیدا کنند. اما در ضمن می‌خواستند فروشگاهی را که پسرشان در آنجا ربوده شد، مورد تعقیب قانونی قرار دهند. وقتی پسرشان ناپدید شد، کسی در فروشگاه به آنها کمک نکرد تا او را پیدا کنند. بعد معلوم شد مأمور حراست فروشگاه به آدام شش ساله دستور داده بود که از فروشگاه بیرون برود. پدر و مادر به شدت خشمگین بودند و نفرت سراپای وجودشان را فرا گرفته بود.

---

1. John Walsh 2. Reve 3. Adam

اما خانم و آقای والش خیلی زود از پیگیری شکایت خود دست کشیدند. جان والش به جای اینکه به گذشته فکر کند، ذهنیتی راه‌حل‌گرا به خود گرفت، که به جای گذشته به آینده نظر داشت. او تصمیم گرفت که در زمینه کودک‌ربایی، که مشکل فزاینده‌ای در کشور تولید می‌کرد، کاری صورت دهد. او تلاش کرد که به کمک سیستم کامپیوتری به یافتن کودکان ربوده شده کمک کند. در سال ۱۹۸۴ والش مرکز ملّی کودکان گم شده و استثمار شده[1] را تأسیس کرد. فعالیت‌های این سازمان بر جلوگیری از قربانی شدن کودکان و کسب اطلاعات درباره کودکان گم شده و ربوده شده متمرکز است. امروزه در سیزده هزار فروشگاه کشور امریکا سیستم اخطاردهنده‌ای تحت عنوان «کُد آدام»[2] وجود دارد که وقتی کسی گم شدن کودکی را اعلام می‌کند، اطلاعات مبسوطی در اختیار کارکنان فروشگاه قرار می‌گیرد تا بتوانند به جستجوی او بپردازند. و اگر کودک گم شده در مدت ده دقیقه پیدا نشود، پلیس در جریان حادثه قرار می‌گیرد.

طی سال‌های گذشته اعضای این سازمان به ۷۳۰۰۰ مورد گم شدن کودکان رسیدگی کرده است. این سازمان تاکنون به ۴۸۰۰۰ پدر و مادر کمک کرده است تا فرزندان گم شده خود را بیابند.

---

1. National Center for Missing and Exploited Children (NCMEC)

2. Adam Code

تحت تأثیر فعالیت‌های این سازمان، درصد کودکان گم شده و پیدا شده از رقم ۶۰ درصد در دههٔ ۱۹۸۰ به ۹۱ درصد در روزگار ما رسیده است.

شرح و بسط

اغلب اشخاص می‌توانند مسایل را ببینند. این کار نیازی به توانمندی و استعداد خاص ندارد. همانطور که آلفرد مونتاپرت[1] می‌گوید: «اکثریت مردم موانع و مشکلات را می‌بینند و تنها اقلیتی به هدف‌ها توجه می‌کنند. تاریخ موفقیت گروه اخیر را ثبت می‌کند، اما آن گروه اکثریت به فراموشی سپرده می‌شوند.» کسی که به جای مسایل به راه حل‌ها می‌اندیشد، می‌تواند مثمر ثمر واقع شود. تیمی که افراد آن از ذهنیت راه‌حل‌گرا برخوردار باشند، می‌توانند به انجام امور کمک کنند.

تیپ شخصیتی، طرز تربیت شدن و تاریخچه زندگی شما می‌تواند روی راه‌حل‌گرا بودن شما تأثیر بگذارد. با این حال، همه می‌توانند راه‌حل‌گرا شوند. به نکات زیر توجه کنید:

۱. مسایل بستگی به چشم‌انداز شما دارند.

بدون توجه به اینکه دیگران چه می‌گویند، مسایل شما مسئله

1. Alfred A. Montapert

شما نیستند. اگر شما موضوعی را مسئله بدانید، تبدیل به مسئله شما می‌شود. اما اگر تصور کنید که مسئله شما مشکلی است که به‌طور موقّت پیش آمده و از بین می‌رود و یا می‌توان برای آن راه حلی پیدا کرد، در اینصورت شما مسئله‌ای ندارید. زیرا شما مسئله‌ای ایجاد نکرده‌اید.

موانع و مشکلات صرفاً بخشی از زندگی هستند؛ شما نمی‌توانید از آنها اجتناب کنید. اما این بدان معنا نیست که بگذارید این مشکل به یک مسئله تبدیل شود. بهترین کاری که می‌توانید بکنید این است که با ذهنیت راه حل‌گرا به آن توجه کنید. همه چیز بستگی به نگرش شما دارد.

۲. همه مسایل حل‌شدنی هستند.

برخی از بزرگ‌ترین «حلال‌های مسئله» مخترعین بوده‌اند. چارلز کِترینگ[1] در این مورد می‌گوید: «وقتی رئیس بخش پژوهش جنرال موتورز بودم و می‌خواستم مسئله‌ای را حل و فصل کنم، میزی را بیرون محل جلسه می‌گذاشتم و روی آن تابلویی با این مضمون قرار می‌دادم: «اینجا جای خط‌کش محاسبه شما نیست.» اگر این کار را نمی‌کردم، بالاخره با فردی روبه‌رو می‌شدم که از میان جمع حاضرانِ در جلسه از روی صندلی‌اش بلند می‌شد و می‌گفت: «رئیس، به حساب

1. Charles Kettering

من نمی‌توانید این کار را بکنید!» او معتقد بود که هر مسئله‌ای را می‌توان حل و فصل کرد و سعی داشت که این نگرش را در دیگران نیز ایجاد کند. شما هم می‌توانید این نگرش را در خود ایجاد کنید.

۳. مسایل هم می توانند شما را از پیشروی بازدارند یا به پیشرفت شما کمک کنند.

اوریسون اِسوِت ماردِن[1]، مؤسّس مجله موفقیّت، می‌گوید: «همه چیز بستگی به شما دارد؛ اگر شما بزرگ باشید، مسئله کوچک و اگر کوچک باشید، مسئله بزرگ است.»

همه چیز بستگی به شما دارد؛ اگر شما بزرگ باشید، مسئله کوچک و اگر کوچک باشید، مسئله بزرگ است.

همه چیز به طرز برخورد و نگرش شما بستگی دارد. مسایل می‌توانند شما را با مشکل و یا با موفقیت روبه‌رو سازند. انتخاب با شماست.

به این موضوع فکر کنید

به زندگی چگونه نگاه می‌کنید؟ آیا در هر چالشی دنبال راه حل هستید؟ آیا همکارانتان به این دلیل که شما برای مسایل راه حلی دارید، به سراغ شما می‌آیند؟ یا نه، از گفتن مسایل و مشکلات

1. Orison Swett Marden

خود به شما صرف‌نظر می‌کنند، زیرا شما بر پیچیدگی مشکلات می‌افزائید. اینکه چه ذهنیتی دارید، دید شما را مشخص می‌سازد. وقتی به مسئله‌ای برمی‌خورید چهار انتخاب بیشتر ندارید: از مسئله فرار کنید، با مسئله بجنگید، مسئله را فراموش کنید یا با مسئله روبه‌رو گردید. شما معمولاً چه می‌کنید؟

راه دستیابی

برای اینکه راه حل‌گرا شوید...

- **تسلیم نشوید.** در برخورد با یک مسئله یکی می‌گوید: «من تسلیم شدم»، در حالی که دیگری در برخورد با همین مسئله ممکن است بگوید: «عجب فرصت جالبی!». وقتی به اتفاق همکارانتان با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شوید، آنقدر تلاش کنید تا به راه حلی برسید.

- **فکر خود را بر آن مسئله متمرکز کنید.** وقتی خوب فکر کنید، هیچ مسئله‌ای نمی‌تواند در برابرتان مقاومت کند. با همکاران خود بنشینید و برای حل مسئله راهی پیدا کنید.

وقتی خوب فکر کنید، هیچ مسئله‌ای نمی‌تواند در برابرتان مقاومت کند.

- **درباره راه‌کارهایتان بازاندیشی کنید.** اینشتین می‌گفت: «مسایل مهمی که با آن روبه‌رو هستیم، با همان ذهنیتی که آنها را ایجاد کردیم، حل‌شدنی نیستند.» از چارچوب فکری خود خارج شوید. باورهای گذشته را به کنار بگذارید. از بارش افکار[1] استفاده کنید. برای حل هر مسئله‌ای از ایده‌های خود کمک بگیرید.

- **فرآیند را تکرار کنید.** اگر در شروع موفق به حل مسئله نشدید، به کارتان ادامه دهید. اگر توانستید مسئله را حل کنید، همین فرایند را در مورد مسئله بعدی ادامه دهید. توجه داشته باشید که هدف شما این است که نگرش و ذهنیت راه حل‌گرایی پیدا کنید. همیشه مسائل خود را با استفاده از همین ذهنیت حل کنید.

نمونهٔ موردی

در سال ۱۹۳۹، سربازان روسی سرزمین بالتیک[2] از جمله، لیتوانی[3] را ضمیمه کشور خود کردند. معاون کنسول‌گری امریکا در ریگا[4]، پایتخت لیتوانی، نگران بود که سربازان روسی پایگاه

1. Brain-Storm: توفان آراء و نظرات
2. Baltic States
3. Latvia
4. Riga

تدارکاتی صلیب سرخ امریکا را غارت کنند. او ضمن تماس با وزارت کشور امریکا درخواست کرد که پرچم امریکا را بالای پرچم صلیب سرخ به اهتزاز درآورد تا از غارت اموال آن جلوگیری شود. پاسخ وزارت کشور امریکا این بود: «دست نگه دارید. این کار سابقه ندارد.» معاون کنسولگری پرچم امریکا را در جایی که می‌خواست به اهتزاز درآورد و به وزارت کشور اطلاع داد: «از امروز سابقه‌اش را درست کردم.»

فصل ۱۷

پیگیری

هرگز، هرگز و هرگز تسلیم نشوید.

دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر.

ـ کنستانتین برانکوزی[1]

برای اینکه قبل از همه کار را تمام کنید،
به هر حال باید کارتان را تمام کنید.

ـ ریک میرز[2]

1. Constantin Brancusi 2. Rick Mears

یک چهارتای معرکهٔ دیگر

در تابستان سال ۲۰۰۱ به اتفاق همسرم، مارگارت، با دوستانمان دان[1] و پَتی ریلاند[2]، تیم[3] و پام المور[4]، و اندی اشتایمر[5] به انگلیس سفر کردیم. حدود بیست سال است که با خانم و آقای ریلاند و المور دوستی نزدیک داریم. به اتفاق به سفرهای متعدد رفته‌ایم. از این‌رو چشم به راه این سفر هم بودیم. و با آنکه سابقه دوستی ما با اندی تا این اندازه نیست، او یکی از دوستان خوب ماست. او تاکنون بارها به انگلیس سفر کرده است و از این‌رو می‌توان گفت که در آن سفر نقش راهنمای ما را بازی می‌کرد.

وقتی تدارک سفر را می‌دیدیم، تعدادی از ما خواهان دیدن نقاط دیدنی و تاریخی انگلیس بودیم. مثلاً من می‌خواستم همه نقاطی را که با جان وسلی[6]، مبلغ مشهور دینی قرن هیجدهم، ارتباط داشت ببینم. من بیش از ۳۰ سال درباره وسلی مطالعه کرده‌ام، همه نوشته‌های او را خوانده‌ام و کتاب‌هایش را جمع‌آوری نموده‌ام. در لندن به صومعه‌ای[7] که وسلی در آن فعالیت می‌کرد، رفتیم و به نقاطی که او در آنجا موعظه کرده بود، سر زدیم. به خاطر تیم از کمبریج و اماکن مربوط به پرفسور لوئیس دیدن

1. Dan
2. Patti Reiland
3. Tim
4. Pam Elmore
5. Andy Steimer
6. John Wesley
7. Wesley's Chapel

کردیم. اندی هم می‌خواست اتاق‌های جنگ وینستون چرچیل را از نزدیک ببیند.

سه نفر از ما می‌خواستیم در نقاطی قدم بزنیم که قهرمانان ما در آنجا قدم زده بودند. می‌خواستیم با مرور تاریخ از تجربیات این رهبران بزرگ توشه‌ای برگرفته باشیم. اما دان حسابی جداگانه داشت. البته او از بازدید نقاط دیدنی آنجا هم مثل ما لذت می‌برد. او عاشق موضوع رهبری است، کتاب‌های لوئیس[1] را خوانده و یکی از مریدان وسلی است. دیدن نقاط مورد علاقه ما برای او جالب بود، اما در ضمن می‌خواست از نقطه‌ای که از بیتل‌ها[2] برای آلبوم «اَبی رُود» عکس گرفته بودند، دیدن کند. او دلش می‌خواست با ما در همان نقطه‌ای که از جان، رینگو[3]، پال[4] و جرج عکس گرفته بودند، عکس بیندازد.

من از بیتل‌ها خوشم می‌آید و فکر می‌کردم که دیدن آنجا می‌تواند جالب باشد. اما برای دان قضیه به مراتب از این حرف‌ها مهم‌تر بود. بازدید از آن نقطه برای او از نان شب واجب‌تر بود.

روز آخر تصمیم گرفتیم به «اَبی رُود»[5] برویم. همه ما، به استثنای مارگارت، ساعت شش صبح از خواب بیدار شدیم، دو تاکسی گرفتیم و به جایی که بیتل‌ها آخرین آلبوم خود را آنجا

---

1. C. S. Lewis
2. Beatles
3. Ringo
4. Paul
5. Abbey Road

ضبط و صدابرداری کرده بودند، رفتیم.

وقتی به آنجا رسیدیم، برایمان باورکردنی نبود. خیابان را بسته بودند. ماشین‌آلات بزرگ ساختمان‌سازی در همه‌جا به چشم می‌خورد. از قرار معلوم بیخود به خود زحمت داده بودیم و چون بعد از ظهر همان روز باید لندن را ترک می‌کردیم، ظاهراً فرصتی برای عکس گرفتن نداشتیم. دان باید دست خالی برمی‌گشت.

اما هرطور بود، تصمیم گرفتیم که از تاکسی‌ها پیاده شویم و موقعیت را از نزدیک ارزیابی کنیم. ظاهراً ساختمان‌سازی عظیمی در آن خیابان تنگ در جریان بود. فهمیدیم بعد از ظهر جرثقیل بزرگی باید از فاصله نیم مایلی به این خیابان آورده می‌شد. علت راه‌بندان هم همین بود. احساس امیدواری کردیم که شاید بتوانیم به خواسته خود برسیم. از سوی دیگر نمی‌خواستیم که دان دست خالی برگردد.

با کسانی که راه را بسته بودند، صحبت کردیم. در شروع متوجه نبودند که ما چه می‌خواهیم. اما بعد که فهمیدند، جلوی ما را گرفتند و گفتند که نمی‌توانیم این کار را بکنیم. در این زمان در حالی که تبسمی بر لبان خود داشتم، با کارگر حدوداً ۲۵ ساله‌ای که آنجا ایستاده بود، صحبت کردم و گفتم که دان می‌خواهد از جایی که بیتل‌ها برای آلبومشان عکس گرفته‌اند، یک عکس بگیرد. کارگر جوان پرسید: «راستی؟ آنها اینجا عکس گرفتند؟»

کمی بیشتر با آن کارگرها خوش و بش کردیم. بعد قول دادیم که همه آنها را به ناهار دعوت کنیم. توضیح دادیم که از چه نقطه دوری آمده‌ایم و این عکس گرفتن برای دان چقدر اهمیت دارد. کمی بعد دیدم که آنها نرم شدند و یکی از آنها با لهجه‌ای غلیظ گفت: «اگر موافقید، به این یانکی‌ها کمک کنیم. ضرری که ندارد!»

لحظاتی بعد احساس کردیم که انگار آنها برای ما کار می‌کنند. کامیون‌ها را جابه‌جا کردند، حتی به پتی، همسر دان، اجازه دادند که روی یکی از کامیون‌ها برود و از آن بالا درست از زاویه مورد نظر عکس بگیرد. همه ما در کنار هم ایستادیم و عکسی یادگاری گرفتیم و این چیزی است که هرگز آن را فراموش نمی‌کنیم.

شرح و بسط

آیا در آن روز تابستان به خاطر استعداد فوق‌العاده‌مان موفق شدیم؟ به هیچ‌وجه. آیا موضوع زمان مناسب در کار بود؟ ابداً. آیا از قدرتی استفاده کردیم؟ آیا اِعمال نفوذ کردیم؟ هرگز. ما در نهایت شش نفر بودیم. ما موفق شدیم، چون از رو نرفتیم و مداومت به خرج دادیم. میل ما برای گرفتن عکس به قدری شدید بود که موفقیت تقریباً برای تیم کوچک ما اجتناب‌ناپذیر بود. اگر می‌خواهید از مداومت و پیگیری بیشتری برخوردار شوید، توصیه‌های زیر را رعایت کنید:

۱. از آنچه در اختیار دارید، مایه بگذارید، اما بیشتر از آن خیر.

بعضی‌ها فکر می‌کنند باید بیش از آنچه که دارند، به دیگران ارزانی کنند. پیگیر بودن و سماجت به خرج دادن مستلزم آن است که از ۱۰۰ درصد توانمندی خود استفاده کنید، نه بیشتر و نه کمتر.

۲. با عزم راسخ کار کنید، اسیر دست سرنوشت نشوید.

افراد بااراده و پشتکاردار خودشان را گرفتار بخت و اقبال، تقدیر و یا سرنوشت نمی‌کنند و اینها را لازمه موفقیّت نمی‌دانند. وقتی وضعیت دشوار می‌شود، آنها هم‌چنان به تلاش خود ادامه می‌دهند. آنها می‌دانند که به وقت کوشش باید کوشش کرد.

به وقتِ کوشش، باید کوشش کرد.

۳. وقتی کارتان تمام شد، دست از تلاش بردارید، نه وقتی که خسته شدید.

روبرت اشتراوس[1] می‌گوید: «موفقیت مانند کُشتی گرفتن با یک گوریل است. وقتی که خفه شُدید، دست از مبارزه نمی‌کشید، بلکه هنگامی می‌توانید استراحت کنید که گوریل را از پای درآورده

1. Robert Strauss

باشید.» اگر می‌خواهید تیم شما برنده شود، باید بیش از حدی که فکر می‌کنید توانش را دارید، تلاش کنید.

به این موضوع فکر کنید

تا چه اندازه پیگیر هستید؟ آیا وقتی دیگران تسلیم شدند، شما به کارتان ادامه می‌دهید؟ آیا اگر تیم شما راه حلی برای مسایل خود پیدا نکرد، شما برای یافتن راه حل کار را ادامه می‌دهید؟ اگر شما قبل از سایر افراد گروهتان تسلیم می‌شوید، بدانید که به پیگیری و سماجت بیشتری احتیاج دارید.

راه دستیابی

ای. ال. ویلیامز[1] می‌گوید: «در امریکا، شما می‌توانید ۵۰ درصدمردم را با سخت‌کوشی شکست دهید. ۴۰ درصد دیگر را هم با صداقت و انسجام شخصیت شکست می‌دهید. ۱۰ درصد باقیمانده را باید در شرایط رقابت آزاد و اقتصاد بازار با جنگی

می‌توانید ۵۰ درصد مردم را با سخت‌کوشی شکست دهید. ۴۰ درصد دیگر را هم با صداقت و انسجام شخصیت شکست می‌دهید. ۱۰ درصد باقی‌مانده را باید در شرایط رقابت آزاد و اقتصاد بازار با جنگی تمام‌عیار شکست دهید.

1. A. L. Williams

تمام‌عیار شکست دهید.

برای اینکه مداومت و پیگیری خود را افزایش دهید...

- **بیشتر تلاش کنید و هوشمندانه‌تر رفتار نمایید.** اگر همیشه چشم به عقربه‌های ساعت دارید تا زمان کار تمام شود، در این عادت خود تجدید نظر کنید. روزی ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بیشتر از حد معمول کار کنید، صبح‌ها زودتر به محل کارتان بروید و غروب دیرتر محل کارتان را ترک کنید.

- **هدفمند رفتار کنید.** برای موفقیت باید از انسجام شخصیت برخوردار باشید. اگر هدفمند بودن را هم به این اضافه کنید به موفقیت تضمین شده می‌رسید. روی کارت اندکس توضیح دهید که چگونه کارهای روزانه‌تان شما را به هدفی که دارید، نزدیک می‌کند.

- **رقابت مثبت داشته باشید.** برای افزایش مداومت و پیگیری باید طبیعتی رقابت‌جو داشته باشید. کارتان را به یک مسابقه تبدیل کنید. در سازمان خود اشخاصی را که هدف‌های مشابه شما دارند، پیدا کنید و رقابتی دوستانه با آنها برقرار کنید تا هم برای خودتان و هم برای آنها

انگیزه ایجاد کنید.

نمونهٔ موردی

حرف مردم این بود که احداث خط آهن از ساحل اقیانوس آرام به کوه‌های آند، که بعد از هیمالیا دومین سلسله‌جبال مرتفع دنیاست، امکان‌پذیر نیست. اما اِرنست مالینوفسکی[1]، مهندس لهستانی نظر دیگری داشت. در سال ۱۸۵۹ او پیشنهاد کرد که خط آهنی از کالائو[2]، در ساحل پرو، به داخل آن کشور تا ارتفاع ۱۵۰۰۰ پایی احداث شود. اگر او در این کار موفق می‌شد، این مرتفع‌ترین خط آهن جهان می‌شد.

سلسله جبال آند، بسیار صعب‌العبور است. کار در این منطقه به دلیل ارتفاع زیاد، سرمای شدید، یخبندان و آتشفشان بسیار دشوار است. از اینکه بگذریم، ارتفاع کوه‌ها در فاصله کوتاهی از سطح دریا به هزاران پا می‌رسد. برای رسیدن به ارتفاعات این کوهستان باید از پیچ‌های متعدد، پل‌ها و تونل‌های مختلف عبور کرد.

اما مالینوفسکی و همکارانش موفق شدند. یانس پلاچتا[3] می‌گوید: «حدود ۱۰۰ تونل و پل احداث شدند که برخی از آنها شاهکار مهندسی به شمار می‌آیند. تصور اینکه با وسایل و ابزار به نسبت ساده و اولیه چگونه این مهم امکان‌پذیر شد، دشوار است.»

1. Ernest Malinkowski 2. Callao 3. Jans S. Plachta

این خط آهن تا به امروز پابرجاست تا مداومت و سخت‌کوشی سازندگان آن را به رخ جهانیان بکشد. مالینوفسکی و یاران او هرگز، هرگز و هرگز تسلیم نشدند.

چه گوارا
کوبا
و
جادهٔ منتهی به سوسیالیسم

نویسندگان:
چه گوارا، کارلوس رافائل رودریگز، کارلوس تابلادا،
جک بارنِز، استیو کلارک، مری ـ آلیس واتِرز

ترجمهٔ:
مرجان فرجی

انتشارات تهران

صفت‌های بایستهٔ یک رهبر

۲۱ کیفیتی که مدیران و رهبران به آن احتیاج دارند

نویسنده:

جان ماکسول

مترجم:

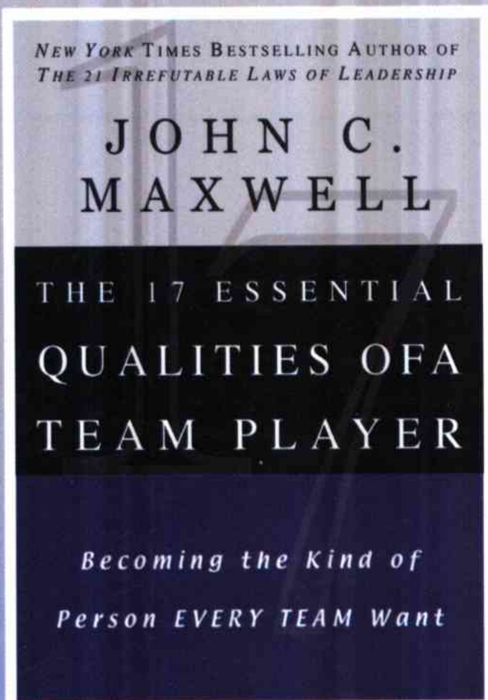
مهدی قراچه‌داغی

انتشارات تهران



در بارهٔ نویسنده

جان ماکسول یکی از بزرگترین متخصصان آمریکایی در زمینه مدیریت و رهبری است. او همه ساله برای صدها هزار نفر سخنرانی می‌کند. موسسه فورچون ۵۰۰ و بسیاری از نهادها و سازمان‌های ورزشی از توصیه‌های جان ماکسول بهره گرفته و می‌گیرند. ماکسول بنیانگذار موسسات و نهادهای مختلفی است که هدفشان تقویت توانمندی‌های بالقوه رهبری است. جان ماکسول تا کنون بیش از ۳۰ کتاب به رشته تحریر درآورده است.



- اگر خود را به خاطر تیم تغییر ندهید، تیم ممکن است شما را تغییر بدهد.
- همکاری و تشریک مساعی لازمهٔ موفقیت گروهی است.
- اگرشما نتوانید، تیم شما هم نمی‌تواند.
- ازکسانی که بحث می‌کنند نترسید، از کسانی بترسید که از بحث و استدلال طفره می‌روند.
- عزم و اراده زمینه ساز پیروزی است.
- قلب شما منبع انرژی برای اعضای تیم است.
- آماده بودن تفاوت میان شکست و پیروزی را رقم می‌زند.
- مصمم شوید که راه حل را پیدا کنید.
- هرگز، هرگز و هرگز تسلیم نشوید.
- همیشه قدرت در وحدت است و خطر در تفرقه.
- مکمل یکدیگر باشید.
- تجارب خود را با سایر اعضا در میان بگذارید.
- به گونه‌ای بیاموزید که گویی عمری جاویدان دارید و به گونه‌ای زندگی کنید که گویی همین فردا آخرین روز زندگی شماست.

ISBN 964-5609-91-7
9 789645 609915
انتشارات تهران